

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja • Yritykset • 33/2017

Muotoile Suomi -ohjelman väliarviointi



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 33/2017

Muotoile Suomi -ohjelman väliarviointi

Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki 2017



Työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN: 978-952-327-235-4

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2017



Kuvailulehti

Julkaisija	Työ- ja elinkeinoministeriö		30.9.2017
Tekijät	Owal Group Oy Olli Oosi, Janika Keinänen, Salla Rausmaa, Antti Pitkänen		
Julkaisun nimi	Muotoile Suomi -ohjelman väliarviointi		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 33/2017		
Diaari/hankenumero		Teema	Yritykset
ISBN PDF	978-952-327-235-4	ISSN PDF	1797-3562
URN-osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-235-4		
Sivumäärä	71	Kieli	Suomi
Asiasanat	elinkeino- ja innovaatiopolitiikka, muotoilun hyödyntäminen, kilpailukyky, asiakaskokemus ja -arvo		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Muotoiluohjelman toteutusaikana muotoilun käsite on laajentunut. Samalla muotoiluun liittyviä uusia ilmiöitä on syntynyt ja muotoilun merkitys muutoksen tekijänä on lisääntynyt.</p> <p>Väliarvioinnissa tarkasteltujen aineistojen valossa muotoilu on ohjelman toteutusaikana vakiinnuttanut asemaansa osana suomalaista elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaa. Muotoiluosaamisen käyttö on vahvistunut julkisella sektorilla, erityisesti niin kutsutuissa edelläkävijäkunnissa ja valtionhallinnossa. Se ei kuitenkaan ole odotetulla tavalla edennyt strategisen päätöksenteon tasolla yrityksissä ja julkisella sektorilla.</p> <p>Muotoile Suomi -ohjelma on väljä strategia, jonka vaikutus on ollut pääasiassa välillinen. Sen strategisia tavoitteita pidettiin arvioinnissa kuitenkin pääasiassa oikean sisältöisinä. Ohjelmalla ei ole ollut käytössä omaa budjettia ja sen roolina on ollut toimia toimenpiteiden käynnistämisen tai kehitystoiminnan lisäperusteluna. Ohjelman näkyvyys ja viestintä ovat olleet suhteellisen vähäisiä.</p> <p>Arvioinnissa suositellaan, että ohjelman keskeiset tavoitteet ja toimet tulisi integroida vahvemmin keskeisiin ajankohtaisiin teemoihin. Perustettavan Business Finland -organisaation rooli on tässä työssä keskeinen. Lisäksi suositellaan, että muotoiluun hyötyjä koskevaa tutkimuspanostusta lisättäisiin, julkiselle sektorille syntyviä muotoilun hyötyjä selvitetäisiin tarkemmin sekä viestintää muotoilun hyödyntämisestä kehitettäisiin. Arvioinnissa suositellaan myös muotoilun hyödyntämis-strategian laatimista tulevaisuudessa.</p> <p>Kansallinen muotoiluohjelma Muotoile Suomi julkistettiin 2013. Se sisältyy myös valtioneuvoston periaatepäätökseen Aineettoman arvonnun -kehittämisohjelmasta.</p> <p>Väliarvioinnin ohjausryhmään kuuluivat Tuula Jäppinen Suomen Kuntaliitosta, Turkka Keinonen Aalto-yliopistosta, Kari Komulainen Tekesistä, Anu Mänttari Helsingin kaupungilta, Petra Havu opetus- ja kulttuuriministeriöstä sekä Mika Aalto ja Katri Lehtonen työ- ja elinkeinoministeriöstä.</p> <p>TEM:n yhteyshenkilö: neuvotteleva virkamies, Katri Lehtonen, katri.lehtonen@tem.fi, p. 029 5064926</p>			
Kustantaja	Työ- ja elinkeinoministeriö		
Julkaisun jakaja	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi		

Presentationsblad

Utgivare	Arbets- och näringsministeriet		30.9.2017
Författare	Owal Group Oy Olli Oosi, Janika Keinänen, Salla Rausmaa, Antti Pitkänen		
Publikationens titel	Halvtidsutvärdering av programmet Formge Finland		
Publikationsseriens namn och nummer	Arbets- och näringsministeriets publikationer ANM rapporter 33/2017		
Diarie- /projektnummer		Tema	Företag
ISBN PDF	978-952-327-235-4	ISSN PDF	1797-3562
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-235-4		
Sidantal	71	Språk	Finska
Nyckelord	närings- och innovationspolitik, utnyttjande av formgivning, konkurrenskraft, kundupplevelse och kundvärde		
<p>Referat</p> <p>Sedan formgivningsprogrammet inleddes har begreppet formgivning utvidgats. Samtidigt har nya fenomen som anknyter till formgivning uppstått och formgivningens betydelse som förändrande faktor ökat.</p> <p>Enligt det material som granskats vid halvtidsutvärderingen har formgivningen under den tid som programmet pågått fått en starkare position inom den finska närings- och innovationspolitiken. Utnyttjandet av kunskaper inom formgivning har stärkts inom den offentliga sektorn, i synnerhet i så kallade föregångarkommuner och inom statsförvaltningen. Det har dock inte i väntad utsträckning fått genomslag i det strategiska beslutsfattandet bland företag och inom den offentliga sektorn.</p> <p>Programmet Formge Finland är en allmänt utformad strategi, som i huvudsak haft indirekta effekter. Vid utvärderingen ansågs dock att programmets strategiska mål i huvudsak är adekvata till sitt innehåll. Programmet har inte haft någon egen budget och programmets roll har varit att fungera som ytterligare motivering för åtgärder eller utvecklingsverksamhet. Programmets synlighet och spridningen av information om programmet har varit relativt sparsam.</p> <p>I utvärderingen rekommenderas att de centrala mål och åtgärder som ingår i programmet bör integreras starkare i viktiga aktuella teman. Här har den nya organisationen Business Finland en viktig roll. Dessutom rekommenderas att det ska satsas mer på forskning om nyttan av formgivning, att det ska utredas närmare vilken nytta formgivning medför för den offentliga sektorn och att informationsförmedlingen om utnyttjande av formgivning ska utvecklas. I utvärderingen rekommenderas också att en strategi för utnyttjande av formgivning utarbetas i framtiden.</p> <p>Det nationella formgivningsprogrammet Formge Finland offentliggjordes 2013. Det ingår också i statsrådets principbeslut om ett utvecklingsprogram för immateriellt värdeskapande.</p> <p>I styrgruppen för halvtidsutvärderingen ingick följande personer: Tuula Jäppinen från Finlands Kommunförbund, Turku Keinonen från Aalto-universitetet, Kari Komulainen från Tekes, Anu Mänttari från Helsingfors stad, Petra Havu från undervisnings- och kulturministeriet samt Mika Aalto och Katri Lehtonen från arbets- och näringsministeriet.</p> <p>Kontaktperson vid arbets- och näringsministeriet: Katri Lehtonen, konsultativ tjänsteman, katri.lehtonen@tem.fi, tfn 029 5064926</p>			
Förläggare	Arbets- och näringsministeriet		
Distribution	Elektronisk version: julkaisut.valtioneuvosto.fi		

Description sheet

Published by	Ministry of Economic Affairs and Employment		30 September 2017
Authors	Owal Group Oy Olli Oosi, Janika Keinänen, Salla Rausmaa, Antti Pitkänen		
Title of publication	Design Finland programme's interim review		
Series and publication number	Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment MEAE reports 33/2017		
Register number		Subject	Enterprises
ISBN PDF	978-952-327-235-4	ISSN PDF	1797-3562
Website address (URN)	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-235-4		
Pages	71	Language	Finnish
Keywords	industrial and innovation policy, use of design, competitiveness, customer experience and customer value		
Abstract <p>In the course of the programme's duration, the concept of design has expanded. At the same time, new phenomena related to design have emerged and the significance of design as an agent of change has increased.</p> <p>In light of the materials examined in the interim review, design gained an established position as part of Finnish industrial and innovation policy during the programme's implementation. The use of design expertise has increased in the public sector, especially in the so-called forerunner municipalities and in central government. However, it has not advanced as expected at the strategic decision-making level in companies and in the public sector.</p> <p>Design Finland is a programme with a broad strategy of mainly indirect impacts. In the review, however, the content of its strategic objectives was considered to be mainly correct. The programme did not have a budget of its own and it has largely served as an additional motive for launching projects or development measures. The programme's visibility and communications have been relatively modest.</p> <p>The interim review recommends that the programme's key objectives and actions to be integrated more closely to central topical themes. The role of the new organization, Business Finland, will be pivotal in this work. Additionally, it is recommended that investment in research relating to the benefits of design be increased, the benefits of design for the public sector be clarified in more detail, and communications on the benefits created through design be developed. The interim review also recommends that a strategy on the use of design be prepared in the future.</p> <p>The national Design Finland programme was launched in 2013. It is also included in the Government Decision in principle on a Policy Programme for Intangible Value Creation.</p> <p>The members of the steering group of the interim review were Tuula Jäppinen, Association of Finnish Local and Regional Authorities; Turkka Keinonen, Aalto University; Kari Komulainen, Tekes; Anu Mänttari, City of Helsinki; Petra Havu, Ministry of Education and Culture; and Mika Aalto and Katri Lehtonen, Ministry of Economic Affairs and Employment.</p> <p>Contact person within the Ministry of Economic Affairs and Employment: Katri Lehtonen, Ministerial Adviser, katri.lehtonen@tem.fi, tel. +358 29 5064926.</p>			
Publisher	Ministry of Economic Affairs and Employment		
Distributed by	Online version: julkaisut.valtioneuvosto.fi		

Sisältö

1	Keskeiset johtopäätökset ja suositukset	8
2	Arvioinnin kohde ja toteutustapa	15
2.1	Muotoile Suomi -ohjelma, sen valmistelu ja nykytilanne	15
2.2	Arvioinnin aineistot, toteutustapa ja rajoitteet	16
2.3	Arvioinnissa käytetyt määritelmät	18
3	Toimintaympäristön kehitys	19
3.1	Muotoilukäsitteen muutos	19
3.2	Muotoilun taloudellinen merkitys ja sen kehitys	24
3.2.1	Tutkimusnäkökulma muotoilun taloudelliseen merkitykseen	25
3.3	Muotoilututkimus ja -koulutus	28
3.3.1	Muotoilututkimuksen ja -koulutuksen muutokset tilastojen ja haastattelujen valossa	29
3.3.2	Koulutusorganisaatioiden kokemuksia	32
3.4	Muotoilun käyttöön suuntautunut julkinen rahoitus	34
3.4.1	Muotoiluun liittyvät rahoitustilastot	34
3.4.2	Julkisten yrityspalveluiden ja rahoittajien kokemuksia	37
3.4.3	Rahoitusvälineiden vastaavuus muotoilua hyödyntävien yritysten tarpeisiin	38
4	Havainnot arviointiteemoittain	40
4.1	Muotoilualan ja muotoilun hyödyntämisen kehitys	40
4.1.1	Muotoilutoimialan kehitys	40
4.1.2	Haastateltujen näkemyksiä muotoilun taloudellisen merkityksen hahmottamisesta yrityksissä	44
4.1.3	Muotoilun hyödyntämisen kehitys yrityksissä	45
4.1.4	Kehitys julkisella sektorilla	47
4.2	Muotoile Suomi -ohjelman merkitys toimenpiteiden aikaan saamisessa	51
4.2.1	Toimenpiteet suhteessa tavoitteisiin	51

4.2.2 Ohjelman merkityksen syntymisen logiikka.....	53
4.3 Finnish Design Centre -toimintamalli ja sen johtoryhmä.....	54
4.4 Finnish Design Centre -johtoryhmän itsearvioinnin tulokset	56
4.5 Näkemykset ohjelman tavoitteiden priorisoinniksi.....	61
4.6 Muotoilututkimuksen ja -koulutuksen sisältöjen kehittäminen.....	64
Lähteet.....	66
Liite 1. Finnish Design Centre -johtoryhmässä edustetut organisaatiot vuonna 2017	70

1 Keskeiset johtopäätökset ja suositukset

Muotoilun käsitteen laajentuminen ja muotoilun hyödyntämisen muutos

Muotoilun hyödyntäminen yrityksissä nähdään entistä tärkeämmäksi aineettoman arvonluonnin korostumisen myötä, kun aiemmin yritysten toiminnassa tavarantuotanto on ollut keskeinen arvonmuodostuksen alue. Valtioneuvoston vuoden 2014 periaatepäätöksessä aineettoman arvonluonnin kehittämisohjelmasta kuvataan hyvin sitä muutosta, joka valmistuksen ja kokoonpanon merkityksessä on tapahtunut yritystoiminnassa syntyvän taloudellisen arvon näkökulmasta. Tuotteiden jalostusarvosta kasvavan osan tuottaa aineetonta pääomaa hyödyntävä toiminta, kuten tutkimus ja tuotekehitys, suunnittelu, muotoilu, markkinointi, jakelu ja erilaiset palvelut.

Muotoile Suomi -ohjelman toteutusaikana muotoilun käsite on laajentunut ja siten muuttunut osin epäselväksi tai vähemmän yhdessä jaetuksi merkitykseksi. Muotoiluun liittyviä uusia ilmiöitä on tullut esiin, josta palvelumuotoilu on hyvä esimerkki. Tämä tarkoittaa myös sitä, että muotoilun perinteiset professiot ovat vahvassa murroksessa. Kouluttajat tunnistavat tämän haasteena myös muotoilukoulutuksessa.

Muotoilun taloudellinen merkitys ja siitä saatavat hyödyt näkyvät myös kansainvälisessä tutkimuksessa selkeästi, vaikka niiden kommunikointi on edelleen puutteellista. Suomalaista tutkimusta muotoilun hyödyistä tunnistettiin arvioinnin tausta-analyysissä tai haastatteluissa vain vähän.

Yli puolet muotoilualan yrityksistä kertoi vuonna 2016 liikevaihtonsa kasvaneen viimeisen vuoden aikana. Myös yritysten kasvutavoitteet olivat korkealla. (Taideteollisuuden liitto Ornamo, 2016). Muotoilualan ulkopuolella muotoilun hyödyntäminen painottuu suuriin yrityksiin. Muotoilu on niissä tyypillisesti yksi osa t&k -toimintaa. (Tilastokeskus, 2014). Muotoiluun liittyvien Tekesin rahoittamien yritysprojektien määrä on kasvanut viime vuosina merkittävästi.

Ohjelman aikana muotoilu on vakiinnuttanut asemaansa osana suomalaista elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaa sekä haastateltavien näkemysten että tilastojen valossa. Tekesin muotoiluun kytkeytyvä rahoitus on noussut arviolta 4-5 miljoonan euron kes-

kimääräisestä vuositasosta noin 10 miljoonan euron keskimääräiseen vuositasoon. Tämän lisäksi esimerkiksi innovaatioasetelin tyyppiset kohdennetut instrumentit ovat lisänneet muotoilun käyttöä. Muotoilun hyödyntäminen on kuitenkin painottunut vielä selvästi tietyille veturialueille, erityisesti pääkaupunkiseudulle.

Arvioinnin haastatteluissa käytiin keskustelua siitä, että suomalainen muotoilun koulutus ei ole pysynyt mukana toimintaympäristön muutoksessa. Muotoiluun liittyvän koulutuksen osalta koulutuspaikkojen riittävydestä ja muotoilualan tutkinnoista valmistuvien henkilöiden työllistymisestä omalle alalla ollaan molemmista yhtä aikaa huolissaan. Käytännössä painopistettä on kuitenkin siirretty kohti aineetonta muotoilua ja opiskelijamäärät ovat paikoin jopa kasvaneet tai pysyneet ennallaan. Esimerkiksi vuonna 2014 arvioinnissa tarkastelluilta taidealoilta valmistuneista henkilöistä 16 % (yliopistotutkinnot) ja 21 % (ammattikorkeakoulututkinnot) oli kuitenkin vuoden päästä työttömänä.

Sekä ammattikorkeakouluilla että yliopistoilla on haastattelujen mukaan tiiviit suhteet elinkeinoelämään ja yrityksiin. Korkeakoulusektori kehittää omaa toimintaansa autonomiansa puitteissa, eikä muotoiluohjelmalla ole ollut siihen haastattelujen mukaan merkitystä. Opetus- ja kulttuuriministeriön korkeakoulu- ja tiedepolitiikan osasto ei enää ole mukana Finnish Design Centre -johtoryhmässä.

Muotoiluosaamisen käyttö on ohjelman aikana vahvistunut julkisella sektorilla, erityisesti niin kutsutuissa edelläkävijäkunnissa ja valtionhallinnossa. Toisaalta ero edelläkävijöiden (usein suurempien kuntien) ja muiden kuntien eri toimialojen välillä on lisääntynyt.

Muotoilun hyödyntäminen yritysten ja julkisen sektorin strategisen päätöksenteon tasolla ei arvioinnin havaintojen mukaan ole merkittävästi edistynyt. Julkisen vallan keinot tämän tyyppisen kehityksen edistämiseen ovat suhteellisen rajalliset. Käytännössä kyse on ennen kaikkea jatkuvasta yritysjohtoon suunnatusta viestinnästä ja promootiosta sekä yritys- ja innovaatorahoituksen kautta tapahtuvassa kehittämisessä. Tulevan Business Finland -organisaation rooli on tässä mielessä keskeinen.

Ohjelman merkitys ja vaikutukset

Ohjelman toteutusaikana keskustelu aineettomasta arvонуonnista on myös vilkastunut kansallisesti sekä kansainvälisesti. Muotoiluohjelman tavoitteilla ja aineettoman arvонуonnin edistämisellä on luontainen yhteys. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä koottiin yhteen vuosille 2014–2020 keskeiset aineettoman oikeuden strategiaan, luovien alojen liiketoiminnan ja yrittäjyyden edistämiseen sekä kansalliseen muotoiluohjelmaan sisältyvät politiikkatoimet.

Muotoile Suomi -ohjelman visiona on, että vuonna 2020 muotoilu on mahdollistanut hyvinvoinnin kasvun epävarmassa maailmassa. Muotoilusta on tullut osa elinkei-

noelämän ja julkisen sektorin ydinosuamista. Visiota toteutetaan neljän strategisen tavoitteen kautta, joita arvioinnissa pidettiin pääasiassa relevantteina. Näitä ovat:

1. Muotoiluymmärrys ja osallistuvuus kansalaisyhteiskunnassa ovat vahvoja. Osaaminen, tutkimus ja koulutus ovat kansainvälisesti korkealla tasolla ja vaikuttavat hyvinvointiin ja kilpailukykyyn.
2. Monialainen muotoiluosaaminen on vahvistanut kilpailukykyä.
3. Tärkeillä kasvualoilla on hyödynnetty tehokkaasti muotoilua.
4. Muotoilua on käytetty julkisella sektorilla yhteiskunnan kehittämisessä ja ohjaamisessa sekä hyvinvoinnin edistämisen työkaluna.

Ohejelman toteuttamista varten luotiin Finnish Design Centre -toimijaverkosto, jolle työ- ja elinkeinoministeriö asetti johtoryhmän. Toimijaverkostossa ovat olleet mukana edustajat muun muassa muotoilujärjestöistä, korkeakouluista, elinkeinoelämän järjestöistä, yrityksistä, ministeriöistä, Suomen Akatemiasta sekä Tekesistä, Finprosta ja Ely-keskuksesta. Johtoryhmän tarkempi kokoonpano löytyy loppukauden *liitteestä 1*.

Muotoile Suomi -ohjelma on väljä strategia, jonka vaikutus on ollut välillinen. Ohjelman roolina on ollut toimia toimenpiteiden käynnistämisen, rahoitushakemusten tai (hanke)kehitystoiminnan lisäperusteluna. Samanaikaisesti kaikki arvioinnissa kuullut toimijat kuitenkin näkivät, että jatkossakin tarvitaan kansallista strategista tahtotilaa muotoiluun liittyvien asioiden kehittämisessä.

Ohjelman näkyvyys ja viestintä on ollut suhteellisen vähäistä ja haastateltavien on ollut vaikea välillä tunnistaa sitä, millaista viestintää ohjelmassa on tehty. Ohjelma on näkynyt ohjelma-asiakirjan lisäksi lähinnä Finnish Design Centre (FDC) -johtoryhmän jäsenille, mikä on viestinnän vähäisyydestä johtuen myös odotettu tulos. Ne haastatellut, jotka eivät tunteneet Muotoile Suomi -ohjelmaa ennalta, kokivat usein, että ohjelman sisällössä on mielenkiintoisia kokonaisuuksia ja ihmettelivät, miksi ohjelma on jäänyt pienen piirin tietoisuuteen.

Osana arviointia oli tarkoitus toteuttaa FDC-johtoryhmän itsearviointi. Tämä todettiin kuitenkin arvioinnin edetessä epätarkoituksenmukaiseksi, sillä arvioinnissa tehtyjen haastattelujen perusteella palaute oli jo niin selkeätä ja yhdensuuntaista. FDC-toimintamallissa hyvänä asiana on koettu sen synnyttämä muotoiluekosysteemia kattava asiantuntijoiden verkosto, joka toimii myös tiedonvaihdon välineenä. Tämä asiantuntijaverkosto ei ole kuitenkaan nimensä mukaisesti toiminut ohjelman johtoryhmänä, joka aidosti ohjaisi ja johtaisi muotoiluohjelman toimintaa. Moni haastateltu olisi kaivannut tällaista roolia.

Osana Muotoile Suomi -ohjelmaa on toteutettu erilaisia toimenpiteitä. Muotoile Suomi -ohjelmalla ei ole kuitenkaan arvioinnissa haastateltujen toimenpiteiden toteuttajien mukaan ollut käytännön vaikutusta ohjelman mukaisten toimenpiteiden toteuttamiseen tai tavoitteiden saavuttamiseen, sillä haastatellut arvioivat, että he olisivat toteuttaneet nämä toimenpiteet ”joka tapauksessa” ohjelmasta riippumatta.

Ohjelman strategisten tavoitteiden priorisointi ja uudistaminen

Muotoiluohjelman neljä strategista tavoitetta ovat kaikki edelleen relevantteja. Haastateltavat näkevät ne periaatteellisesti tärkeiksi. Samalla voidaan todeta, että toimintaympäristön muutosten myötä tavoitteet ovat edelleen oleellisia. Vaikka arvioinnissa haastatellut pitävät muotoiluohjelmien tavoitteita laaja-alaisina ja osittain tarkennusta vaativina, esiintyy arviointiaineistossa suhteellisen vähän konkreettisia priorisoitavia toimenpiteitä.

Muotoiluohjelman toimenpiteistä tulevaisuudessa tarvitaan:

1. Muotoiluohjelma tulisi integroida strategiaan ajankohtaisiin teemoihin ja mahdollisesti lopettaa muotoilun käsitteleminen itsenäisenä teemana. Tällöin puhutaan muotoilun hyödyntämisen edistämisestä eri sektoreilla (yritykset ja julkinen sektori) ja erilaisissa ajankohtaisissa konteksteissa.
2. Toiseksi tarvitaan edelleen jatkuvaa ja aktiivista muotoilun hyödyistä kertovaa konkreettista viestintää sekä yritys- että julkiselle sektorille. Viestinnän tueksi tarvittaisiin nykyistä laajempaa tietopohjaa muotoilun laaja-alaisista erityyppisistä hyödyistä eri sektoreilla, esimerkiksi yritysten saavuttamista taloudellisista hyödyistä, paremmasta asiakaskokemuksesta tai julkisella sektorin saavuttamista tehokkuus- tai vaikuttavuus-hyödyistä.

Käytännössä arvioinnissa ei löytynyt tarvetta kovinkaan konkreettisten toimenpidesuunnitelmien laadinnalle, joita Muotoile Suomi -ohjelman puitteissa tarvitsisi edistää.

Muotoilun hyödyntämisen edistäminen yrityksen strategisella tasolla

Arvioinnin piirissä käytiin keskustelua siitä, mitkä voisivat olla julkisen vallan keinoja edistää muotoilun tunnistamista kilpailukytekijäksi yrityksen strategian tasolla. Julkisella vallalla on käytännössä suhteellisen rajalliset keinot. Toimintaympäristön kehityksestä, jossa globaalissa kilpailussa pärjääminen edellyttää asiakaslähtöisyyttä ja innovatiivisuutta, seuraa, että myös muotoilun hyödyntäminen laajassa mielessä tulee lisääntymään yrityksissä. Erityisesti haastateltujen muotoilua hyödyntävien yritysten sekä muotoilupalveluja tarjoavien yritysten näkemyksissä korostui se, että markkinoilla menestymisen vaatimukset sekä kotimaassa että globaalisti tulevat osittain hoitamaan yritysten muotoilun edistämisen ongelman itsestään.

Konkreettinen keino muotoilun strategisen hyödyntämisen edistämiseksi on muotoilun hyötyjen systemaattinen viestintä niille tahoille, jotka vastaavat kaupunkien strategioista. Tämä edellyttäisi nykyisen tutkimustoiminnan vahvistamista, mutta vielä enemmän tutkimus-, hanke- ja selvitystoiminnan tulosten aiempaa aktiivisempaa, ymmärrettävämpää ja puhuttelevampaa kommunikointia johdon tasolle.

Arvioinnin havainnossa esiintyy jonkin verran näkemyksiä siitä, että muotoilu tulisi kytkeä entistä vahvemmin yritysrahoituskokonaisuuteen tai -palveluihin siten, että

muotoilu toimisi yritysrahoituksen saamisen ehtona. Käytännössä muotoilu sisältyy jo useisiin yritysrahoituksen instrumentteihin. Arvioinnin muut havainnot, esimerkiksi muotoiluisältöisten hankkeiden rahoituksen kehityksestä, eivät kuitenkaan tue tällaisten ratkaisujen tekemistä. Lähestymistavat eivät todennäköisesti olisi mahdollisia nykyisessä sääntely-ympäristössä.

Tekes ja Finpro yhdistetään vuoden 2018 alusta Business Finland -organisaatioksi. Business Finland kokoaa yhden toimijan alle kaikki innovaatorahoitukseen sekä voinnin, investointien ja matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Tulevan Business Finland -organisaation rooli muotoilun hyödyntämisen laaja-alaisessa edistämisessä tulee olemaan keskeinen. Tämän vuoksi muotoiluun liittyvät teemat tulisi kytkeä oleelliseksi osaksi Business Finlandin toimintaa ja ohjausta.

Muotoilun hyödyntäminen julkisella sektorilla

Julkisen sektorin (kunnat ja valtio) osalta muotoilun hyödyntämisessä on arvioinnin havaintojen mukaan menty merkittävästi eteenpäin. Tähän liittyy edelläkävijäkunnissa omien muotoilukompetenssien kehittäminen, muotoilun hyödyntämisen lisääminen sekä kokemustenvaihto. Valtionhallinnossa palvelumuotoilun lisääntynyt käyttö ja hallitusohjelmaan sisältyvän kokeilutoiminnan vahvistuminen ovat näkyneet ohjelman toteutusaikana selkeästi. Julkisen sektorin näkökulmasta keskeinen kysymys onkin se, mitkä voisivat olla keinoja muotoilutoiminnan hyötyjen näkyväksi tekemiseksi ja uusien muotoilun käyttäjälähtöisten toimintamallien yhä laajemmaksi juurruttamiseksi julkiselle sektorille.

Muotoilututkimuksessa vielä kartoittamaton tutkimusalue on muotoilun hyödyt kunnille ja julkiselle sektorille. Tämän lisäksi palvelumuotoiluyritykset ja muotoilua eniten hyödyntävät edelläkävijäkunnat tulevat joka tapauksessa toimimaan tienraivaajina.

Muotoilun hyödyntämistä edistävät julkisella sektorilla muun muassa valtioneuvoston kanslia, valtiovarainministeriö, kunnat sekä Suomen Kuntaliitto. Nämä toimijat tekevät ohjelmasta riippumattakin työtä muotoilun hyödyntämisen edistämiseksi.

Suosituks

Seuraavassa on esitetty tiiviisti väliarvioinnin suositukset:

Suositus 0: Muotoile Suomi -ohjelman nykyisenkaltaista toimeenpanoa ei ole tarkoituksenmukaista jatkaa. FDC-toimintamalli päättyy työ- ja elinkeinoministeriön asettamispäätöksen mukaisesti vuoden 2017 aikana. FDC-toimintaa ei ole arvioinnin havaintojen perusteella mielekäästä jatkaa. FDC-toimintamalliin kytkeytyneet sidoryhmät voivat toki jatkaa yhteistyötä muotoilun edistämiseksi. Muotoile Suomi -ohjelma jää tällöin strategiseksi tausta-asiakirjaksi, jonka toteutumista ei enää tarvitse erikseen arvioida tai seurata.

Muotoiluohjelmaa ei ole nykyisellään nähty haastatteluissa erityisen toimivaksi instrumentiksi. Arvioinnin työpajassa Muotoile Suomi -ohjelmaa verrattiin muihin toimivampiin poikkihallinnollisiin ohjelmiin. Yhteisenä nimittäjänä toimivammissa esimerkeissä oli käytännön toimeenpanoon liittynyt erillinen budjetti ohjelmalle.

Suositus 1: Muotoile Suomi -ohjelman keskeiset tavoitteet ja toimet tulee integroida keskeisiin ajankohtaisiin teemoihin. FDC-johtoryhmän tulisi ennen nykyisten toimikauden päättymistä tehdä suosituksia työ- ja elinkeinoministeriölle sekä opetus- ja kulttuuriministeriölle siitä, mitkä Muotoile Suomi -ohjelman tavoitteista ja toimenpiteistä integroidaan osaksi ajankohtaisia ja keskeisinä pidettyjä teemoja. Esimerkiksi:

- Julkisen sektorin osalta tämä tarkoittaisi vahvempaa integroitumista hallituksen puoliväliriihessä korostamaan tavoitteeseen Suomesta maailman johtavin innovaatio- ja kokeilu ympäristö ja tähän kokonaisuuteen liittyviin toimenpiteisiin ja hankkeisiin sekä innovatiivisten julkisten hankintojen edistämiseen. Tämä teema edellyttää jatkossa työ- ja elinkeinoministeriön, valtiovarainministeriön, valtioneuvoston kanslian sekä Suomen Kuntaliiton yhteistä keskustelua toimenpiteiden toteuttamiseksi.
- Yrityssektorin osalta tämä tarkoittaisi integroitumista digitalisaatiota tai aineetonta arvонуontia kehittäviin innovaatio rahoitus ohjelmiin ja -palveluihin siten, että niissä kaikissa olisi riittävällä tavalla näkökulmana muotoilun laaja-alainen hyödyntäminen. Jokaisella näistä teemoista on omat ohjausmekanisminsa ja -rakenteensa ja suositus edellyttää työ- ja elinkeinoministeriön aktiivista osallistumista näihin ohjausrakenteisiin.

Suositus 2: Muotoilun hyötyihin liittyvää tutkimuspanostusta on lisättävä. Työ- ja elinkeinoministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön sekä innovaatiotutkimuksen rahoittajien tulisi varmistaa, että muotoilun hyötyjä koskevaa tutkimusta vahvistetaan, jotta muotoiluun liittyvien hyötyjen viestinnällä olisi käytössään nykyistä enemmän materiaalia. Ottaen huomioon tutkimuksen aikajänteen, tämä voisi olla realistista vasta vuoden 2018 jälkeen.

Käytännön toimenpiteinä tulisi rahoittaa Design ROI-tyyppistä käytännönläheistä tutkimusta, jolla tehdään näkyväksi yritysten muotoilun käytöstä saatavia taloudellisia ja muita hyötyjä. Robotiikan, teknoälyn ja virtuaalitodellisuuden sekä muotoilun suhde ja näiden sovellukset voivat olla myös yksi kiinnostava tutkimuskohde.

Julkisen sektorin (valtio ja kunnat) osalta tulisi toteuttaa selvitys siitä, mitkä ovat ne hyödyt, joita julkinen sektori tai julkiset palvelut saavat muotoilun käytöstä.

Suositus 3: Muotoilun hyödyntämisestä kertovaa konkreettista viestintää tulisi kehittää. Työ- ja elinkeinoministeriön sekä opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi yhdessä keskeisten sidosryhmien kanssa resursoida muotoilun viestinnän vahvistamiseen nykyistä enemmän. Tämä edellyttäisi nykyistä vahvempaa henkilöstöresursointia sekä olemassa olevien muotoilun hyödyistä kertovien tapausesimerkkien kokoamista, ke-

räämistä ja toteuttamista nykyistä viestittävämmällä tavalla kohderyhmittäin. Tämä edellyttäisi esimerkiksi muotoilualan järjestöjen yhteistä projektitoimistoa tai tietyn toimijan parempaa vastuuttamista.

Muotoilun hyötyjä koskevaa viestintää tehdään tällä hetkellä eri organisaatiossa ja eri tavoin, mutta arvioinnin haastattelut korostivat vielä viestinnän koordinaatiota, konkreettisten eri kohderyhmiä puhuttelevien tapausesimerkkien käyttämistä viestinnässä sekä viestinnän yhteistä koordinaatiota eri toimien välillä.

Muotoilun hyötyjä koskevaa strategista ja kohderyhmittäin profiloitua viestintää tulisi seurata ja kehittää vuosien 2018–2020 aikana.

Suositus 4: Muotoilun hyödyntämisellä tulisi olla kansallinen tahtotila myös tulevaisuudessa. Kun nykyisen Muotoile Suomi -ohjelman toimintakausi päättyy vuonna 2020, tulisi muotoilun ekosysteemiin liittyvien toimijoiden arvioida se, millaista kansallista strategiaa tarvitaan muotoiluun liittyvien teemojen ja hyödyntämisen edistämiseksi vuoden 2020 jälkeen.

Arvioinnin havainnoissa nousee vahvasti esiin, että jatkossakin tarvitaan muotoilun hyödyntämiseen liittyvää kansallista strategiaa, joka antaa eri toimijoille taustatukea. Käytännössä tämä tarkoittaisi uuden vision luomista tulevaisuudessa.

2 Arvioinnin kohde ja toteutustapa

2.1 Muotoile Suomi -ohjelma, sen valmistelu ja nykytilanne

Kansallinen muotoilupolitiikka on ollut 2000-luvulla keskeinen osa kansallisen kilpailukyvyyn kehittämistä ja innovaatiopolitiikkaa monissa Euroopan ja Aasian maissa (Alavuotunki et al., 2015). Poliittikaohjelmissa muotoilu näkyy tyypillisesti kirjauksina käyttäjä- ja kysyntälähtöisistä innovaatioista ja innovaatioprosesseista. Suomessa muotoilu on ollut osa kansallista innovaatiostrategiaa vuodesta 2008 lähtien. Innovaatiopolitiikka onkin levinnyt ja liikkunut yksityisen sektorin tki -toiminnasta kohti myös julkisen sektorin aktiivista roolia, jossa julkinen sektori on paitsi innovaatiotoiminnan mahdollistaja myös käyttäjä (Sotarauta et al. 2012). Nykyään muotoilu kytkeytyy tiiviisti myös kehittämis- ja kokeilutoimintaan, joiden kautta haetaan taloudellista kehitystä ja alueiden kehitysmahdollisuuksia.

Kansallisen muotoiluohjelman uudistamisesta päätettiin Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmassa keväällä 2011. Uudistustyö jatkui ensimmäisestä kansallisesta muotoiluohjelman (Muoto 2005!) valmistelusta. Silloin eri toimijoiden välillä alkanut yhteistyö tiivistyi entisestään vuoden 2012 World Design Capital -hankkeen valmistelussa. Valmistelun teemana oli avoimuus, mikä heijastui myös valmisteluvaiheen työtappoihin ja tiedonkeruuseen. Avoimuuden periaate näkyy myös siinä, ettei ohjelman valmisteluvaiheessa haluttu tarkasti määritellä muotoilua, vaan se ymmärrettiin laajasti tuotteiden ja palveluiden suunnitteluna ja toteutuksena, jonka lähtökohtana ovat käyttäjän tarpeet ja arvot. Tämä kokonaisvaltainen suunnittelu- ja toteutusprosessi on lähtökohteisesti ympäristöystävällinen ja kestävän kehityksen periaatteita noudattava.

Uutta muotoiluohjelmaa valmisteltiin työ- ja elinkeinoministeriön johdolla yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa. Ohjelman pohjatyön valmistelussa tuki muotoilutoimisto Creadesign Oy, jonka edustajia on haastateltu myös tätä arviontia varten. Lisäksi valmistelutyöhön osallistui elinkeinoelämän, yritysten, julkisen sektorin, muotoilujärjestöjen, korkeakoulujen sekä Sitran edustajia. Asiantuntijatahoina toimivat Tekes, valtion muotoilutoimikunta sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen edustajat. Muotoile Suomi -ohjelma julkistettiin maaliskuussa 2013. Valtioneuvosto teki periaatepäätöksen aineettoman arvionluonnin -kehittämisohjelmasta seuraavana keväänä 2014, johon muotoiluohjelma nykyisin sisältyy.

Ohjelman tavoitteiksi asetettiin seuraavat neljä strategista tavoitetta:

1. Muotoiluymmärrys ja osallistuvuus kansalaisyhteiskunnassa ovat vahvoja. Osaaminen, tutkimus ja koulutus ovat kansainvälisesti korkealla tasolla ja vaikuttavat hyvinvointiin ja kilpailukykyyn.
2. Monialainen muotoiluosaaminen on vahvistanut kilpailukykyä.
3. Tärkeillä kasvualoilla on hyödynnetty tehokkaasti muotoilua.
4. Muotoilua on käytetty julkisella sektorilla yhteiskunnan kehittämisessä ja ohjaamisessa sekä hyvinvoinnin edistämisen työkaluna.

Tavoitteiden taustalla vaikuttaa ajatus muotoilusta monesta tekijästä koostuvana osaamispääomana tarkoittaen muotoilun ja sen keinojen hyödyntämistä liike-elämässä, julkisella sektorilla sekä poikkeiyhteiskunnallisesti. Näitä tavoitteita ja Muotoile Suomi -ohjelman visiota ajateltiin lähdettävän edistämään 29:n ohjelmassa listatun konkreettisen toimenpiteen kautta, joiden toteutus vastuutettiin eri tahoille. Työ- ja elinkeinoministeriön lisäksi toimenpiteitä kohdistettiin mm. Tekesille, ELY-keskuksille ja Finprolle, joiden tehtävänä on tukea muotoilun hyödyntämistä ohjelmarahoituksella, avustuksilla sekä yrityspalveluina. Lisäksi ohjelmassa linjataan opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Taiteen edistämiskeskuksen tehtäviksi edistää muotoilun toimintaedellytyksiä avustusten ja apurahojen muodossa. Viestinnälliset tehtävät puolestaan suunnataan Design Forum Finlandille ja vuosittain järjestettävälle Helsinki Design Weekille.

Ohjelman toimintaympäristö elää jatkuvassa murroksessa, mistä johtuen nyt toteutettu muotoiluohjelman välitarkastus on luonteva tilaisuus päivittää ohjelman etenemistä ja tavoitteita. Ohjelmaa toteutetaan Finnish Design Centren -verkostossa, mutta ilman omaa budjettia, mikä heijastuu toiminnan näkyvyyteen sekä määriteltyjen toimenpiteiden toteuttamiseen. Nykyisellään ohjelman keskeiset toimenpiteet koostuvat avaintoimijoiden tiedonvaihdesta ja -jakamisesta.

Ohjelman arvioinnin ja arviointityön fasilitoinnin keskeisinä tavoitteina on ollut arvioida sitä, miten Muotoile Suomi -ohjelma on vaikuttanut muotoiluosaamisen vahvistumiseen ja sen hyödyntämiseen sekä julkisella sektorilla että yrityksissä. Väliarvioinnissa otetaan myös huomioon toimintaympäristön muutokset ja tätä kautta syntyvät tarpeet muokata ja täsmentää ohjelman tavoitteita. Ohjelman on suunniteltu jatkuvan vuoteen 2020 asti.

2.2 Arvioinnin aineistot, toteutustapa ja rajoitteet

Muotoile Suomi -ohjelman väliarviointi toteutettiin kevään 2017 aikana. Arvioinnissa hyödynnettiin sekä laadullisia että määrällisiä arviointimenetelmiä, joskin laadulliset menetelmät painottuvat laajan haastattelukierroksen vuoksi. Arvioinnin puitteissa toteutetut haastattelut on tiivistetty alla olevaan taulukkoon 1.

Taulukko 1. Toteutetut haastattelut

Sidosryhmä	Toteutuneet haastattelut lkm
Finnish Design Centre -johtoryhmän jäsenet	17
Keskeisten sidosryhmien edustajat	10
Yritysedustajat	16
Korkeakoulujen edustajat	6
Kansainväliset asiantuntijat	3
Yhteensä	52

Sidosryhmähaastatteluiden puitteissa tavoiteltiin yhteensä 86 henkilöä. FDC-johtoryhmän haastattelut toteutettiin kasvokkain, kun taas muita sidosryhmiä haastateltiin pääsääntöisesti puhelimitse. Haastateltavia tavoitettiin melko hyvin, mutta haasteeksi osoittautui ohjelman heikko tunnettuus; moni koki, ettei tuntenut ohjelmaa riittävän hyvin voidakseen osallistua haastatteluun. Erityisen vieraaksi ohjelma oli jäänyt yrityspuolen haastateltaville. Näin vaikka haastatteluihin tavoitellut yritykset edustavat muotoilusta keskimääräistä kiinnostuneempaa joukkoa, joka hyödyntää muotoilua aktiivisesti, mutta myös seuraa muotoilukentän muutoksia. Tästä piirteestä johtuen yritysten näkemykset eivät ole suoraan yleistettävissä koskemaan laajemmin yrityskenttää, mutta antavat kattavan läpileikkauksen muotoilun mahdollisuuksista ja tulevaisuudesta eri aloilla.

Haastatteluiden lisäksi ajankohtaisia kansainvälisiä näkökulmia kerättiin LinkedIn-joukkoistuskeskustelun kautta, jossa pohjana käytettiin englanninkielistä pohjatekstiä herättämään ajatuksia. Lisäksi osana väliarviointia toteutettiin kaksi pienimuotoista sähköistä kyselyä: kuntakysely (N=17) sekä kysely rahoittajille ja yrityspalveluille (N=8). Kuntakyselyn vastaanottajista noin puolet tunnistettiin ennalta edelläkävijöiksi muotoiluasioissa ja noin puolet valittiin satunnaisotannalla. Rahoittaja- ja yrityspalvelukysely lähetettiin puolestaan kaikille ELY-keskuksille, maakuntien liittojen johtajille ja kehitysjohtajille sekä TE-toimistojen ensimmäisen palvelulinjan asiantuntijoille.

Kyselyjen matalan vastaajamäärän vuoksi tulokset eivät sovellu varsinaiseen tilastolliseen analyysiin, mutta runsaat avovastaukset rikastavat muuta laadullista tiedonkeruuta ja heijastavat hyvin eri sidosryhmien näkemyksiä. Lisäksi rahoittaja- ja yrityskyselyn tuloksia täydennettiin haastatteluilla. Kyselyaineistojen tulokset on kuvattu tarkemmin tämän raportin luvussa 4.1.

Toisen osan väliarviointia muodostaa Finnish Design Centre -johtoryhmän työpaja aivan arvioinnin loppuvaiheessa. Työpajan tavoitteena oli pienryhmätyöskentelyn avulla tarkastella muotoiluohjelman eri tulevaisuuden vaihtoehtoja sekä näiden vaihtoehtojen luomia tulevaisuuskuvia. Työn pohjana käytettiin arvioinnissa aiemmin kerättyä informaatiota. Lisäksi pohdittiin keinoja muotoilun edistämiseksi ja tätä parhai-

ten tukevia organisoitumismalleja. Työpajaan kutsuttiin koko Finnish Design Centre -johtoryhmä, yhteensä 25 henkilöä ja työpajaan osallistui 17 henkilöä.

Lisäksi arvioinnissa on hyödynnetty laajasti muuta taustamateriaalia: muun muassa työ- ja elinkeinoministeriön tuottamia ja toimittamia aineistoja, Tekesin toimittamia seurantatietoja muotoiluhankkeista, muotoiluun linkittyvästä rahoituksesta sekä muita saatavilla olleita seurantatietoja kuten myönnetyn EAKR- ja ESR-rahoituksen määrä muotoilusisältöisille hankkeille. Arviointityön osana on myös perehdytty aiempiin arviointeihin ja selvityksiin muotoilusta, jotka ovat tukeneet arviointityötä ja tulosten tulkintaa.

2.3 Arvioinnissa käytetyt määritelmät

Tässä arvioinnissa termi *muotoilu* ymmärretään laajasti *osaamisalueena* korostaen osaamisen hyödyntämistä elinkeinoelämässä ja julkisella sektorilla. Termiä *muotoilu-osaaminen* käytetään vain yksittäisissä kohdissa raporttia, kun halutaan erityisesti korostaa ihmisten muotoiluun liittyviä kyvykkyyksiä ja taitoja tai osaamisen kehittymistä.

Aineettomalla arvonaluonnilla viitataan tässä raportissa aineettoman arvon syntyneeseen aineettomien investointien muodostaman pääoman hyödyntämisen tai ilman erityisiä pääomapanostuksia tapahtuvan arvonalisää tuottavien tekijöiden hyödyntämisen kautta. Aineettomista investoinneista esimerkkejä ovat investoinnit tuotteiden ja palveluiden kilpailuetekijöihin ja kehittämistekijöihin, kuten muotoiluun, tuotekehitykseen, luovaan työhön, johtamiseen ja osaamisen lisäämiseen. Arvonlisää ilman erityisiä pääomapanostuksia voivat puolestaan tuottaa esimerkiksi uusi tieto, uusi tapa yhdistellä asioita, markkinoiden muutokset ja digitalisaatio. (TEM, 2015).

Myös käsite *hyöty* ymmärretään tässä raportissa laajasti. Hyöty ei sisällä ainoastaan taloudellista hyötyä, vaan on taloustieteen periaatteiden mukaisesti ”mitä tahansa” käyttäjänsä lisääntyntä tyytyväisyyttä ja hyvinvointia, jota henkilö tai organisaatio toiminnallaan pyrkii maksimoimaan. Siten esimerkiksi muotoilun hyöty voi viitata vaikkapa liiketoiminnan tulojen kasvuun, mutta yhtä lailla esimerkiksi ajansäästöön tehokkuutena prosesseina tai palveluiden loppukäyttäjien lisääntyneeseen onnellisuuden kokemukseen. Muotoiluun liittyviä hyötyjä on kuvattu kappaleessa 3.2.1. aiemman kirjallisuuden löydösten pohjalta.

3 Toimintaympäristön kehitys

3.1 Muotoilukäsitteen muutos

Luvun nostot:

- Lähes kaikki haastatellut tahot nostavat esiin Muotoile Suomi -ohjelman valmistelun jälkeen tapahtuneen muotoilun käsitteen merkittävän laajentumisen.
- Muotoilukäsitteen laajeneminen aineettomaan suuntaan esimerkiksi palveluiden, kokemusten ja konseptien muotoiluun heijastuu myös muotoilun asemaan yrityksissä.
- Toinen tapa hahmottaa tämän vuosikymmenen muutosta on kuvata muotoilun käsitteen muuttumista ”miksi tahansa” tai ”holistiseksi”.
- Muotoiluohjelman toteutuksen aikana erityisesti palvelumuotoilu, digitaalinen muotoilu ja strateginen muotoilu ovat nousseet esiin keskeisinä käsitteinä.
- Muotoilun käsitteen ja hyödyntämisen muutos on myös muuttanut yritysten ja asiakkaiden suhdetta. Asiakkaita osallistetaan aiempaa enemmän palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun alusta lähtien.

Muotoile Suomi -ohjelma valmisteltiin pääasiassa vuonna 2013. Lähes kaikki arvioinnin aikana haastatellut tahot nostivat esiin tämän jälkeen tapahtuneen muotoilun käsitteen merkittävän laajentumisen. Toisaalta jo ohjelman valmistelussa kannaksi otettiin, ettei muotoilun käsitettä haluta tarkasti rajata, vaan ennemmin noudatetaan tietynlaista avointa näkemystä, mikä tarkoittaa muotoilun keinojen soveltamista niin vuorovaikutukseen, julkiseen ympäristöön, palveluihin kuin viestintäänkin. Muotoilun käsitteen historiaa on hahmotettu aiemmin muun muassa Tekesin ei-teknologisten ohjelmien arvioinnin yhteydessä oheisella kuvalla (Oosi et al., 2016). Muotoilun käsitteen muutoksia on visualisoitu kuvassa 1.



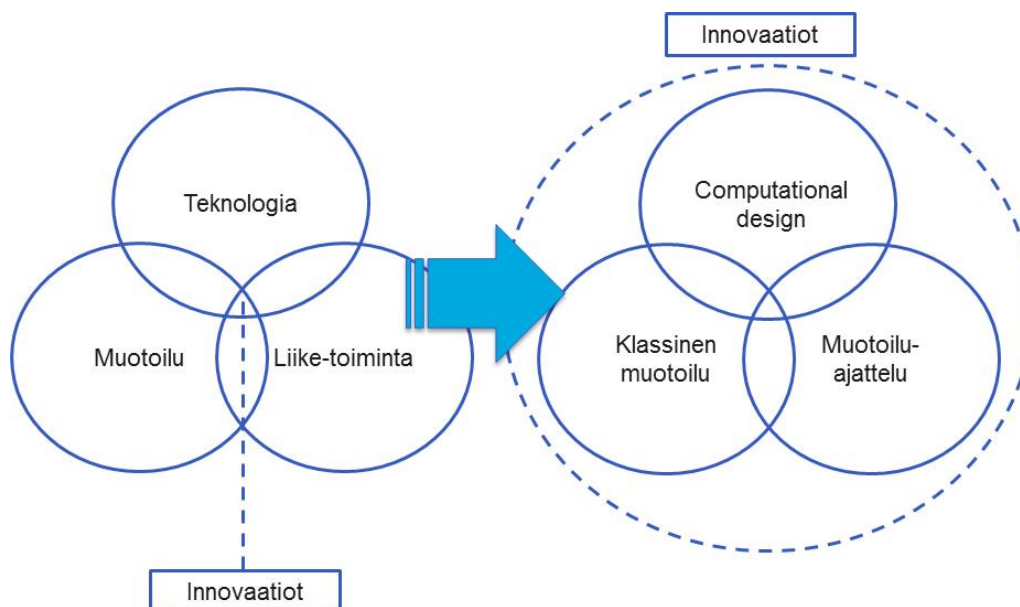
Figure: Developing Definition of Design in Finland (Developed from Valtonen 2007)
Source: Antti Pitkänen Seos Design 2016

Kuva 1. Muotoilun käsitteen muutos (Lähde: Oosi et al., 2016)

Muotoilukäsityksen laajeneminen aineettomaan suuntaan esimerkiksi palveluiden, kokemusten ja konseptien muotoiluun heijastuu myös muotoilun asemaan yrityksissä. Muotoiluteemojen käsitteleminen on monissa haastatelluissa yrityksissä viime vuosien aikana siirtynyt erillisistä yksiköistä kohti liiketoiminnan ydintä ja strategista päätöksentekoa. Muotoilun ottaminen osaksi yritysstrategiaa vaikuttaa suoraan organisatiomalliin, kuten eräs haasteltava kuvasi. Näin muotoilun keinot ja muotoiluajattelu läpäisevät kaikkea tekemistä yrityksen sisällä eroten aiemmasta, jolloin esimerkiksi palvelumuotoilu oli viimeinen silaus jo tehdylle palvelulle. Uuden tyyppisessä muotoilussa onkin aiempaa enemmän kyse ajattelu- ja toimintatavoista – uudenlaisesta lähestymisestä liiketoimintaan. Tätä muutosta, jossa muotoilu on kiinteä osa kaikkea tekemistä, kuvataan kuvassa 2. Toinen tapa hahmottaa tämän vuosikymmenen muutosta on kuvata muotoilun muuttumista ”miksi tahansa” tai muotoilusta on tullut ”holistista”.

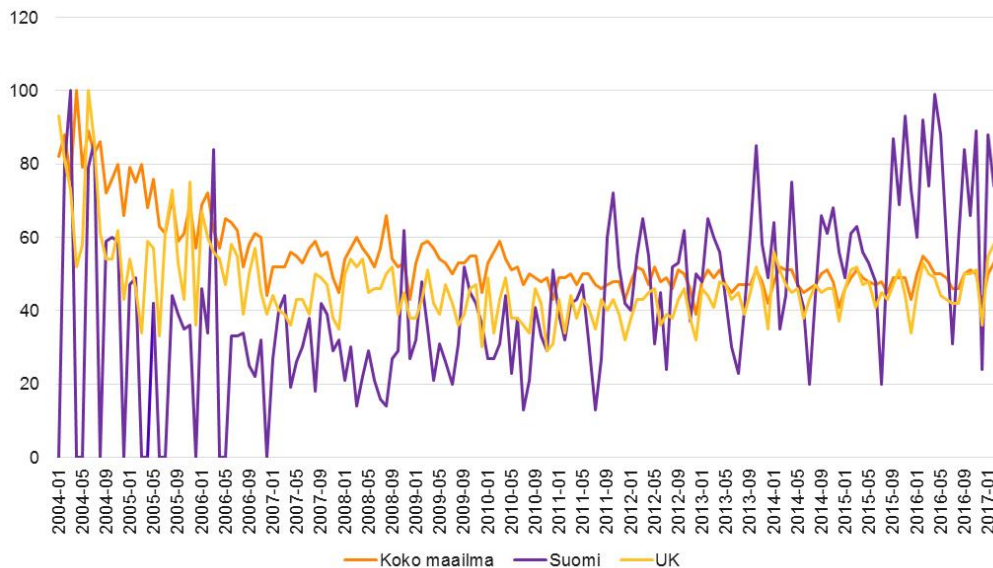
Muotoilun rooli innovaatioiden kehittämisessä kuvattiin aikaisemmin osana monialaista tiimiä. Innovaatiot syntyivät usein tiimeissä, joissa oli mukana teknologian, liiketoiminnan ja muotoilun asiantuntijoita. Tällöin varmistettiin kehitettävien ratkaisuiden toteuttavuus, haluttavuus sekä kannattavuus. Tämän mallin pohjalta esimerkiksi muotoilujohtamisen koulutusohjelmia kuten IDBM ja tuotekehitysohjelmia (PDP) aloitettiin jo 90-luvulla.

Viime vuosikymmenen muutokset, kuten digitalisaatio ja muotoiluajattelun merkityksen kasvu liiketoiminnan kehittämisessä, ovat muuttaneet tuota kuvausta. John Mæda – Piilaaksossa vaikuttava muotoiluvaikeuttaja – kuvaa kolmea nykyistä muotoilun tyyppiä (Design in Tech Report 2017). Klassinen muotoilu edustaa muotoilun perinteisempää käyttöä ihmiskeskeisten ratkaisuiden luonnissa, mutta myös liiketoimintakeskeinen muotoiluajattelu (eng. Design Thinking) sekä digitaalinen, laskentapohjainen suunnittelu (eng. Computational Design) vaikuttavat innovaatioiden syntyyn muotoilukäsityksen muuttuessa. (Pitkänen, 2017).



Kuva 2. Muotoilun muutos (Lähde: Mukailleen Antti Pitkänen)

Muotoiluohjelman toteutuksen aikana erityisesti palvelumuotoilun merkitys on noussut huomattavasti. Tämä näkyy sekä muotoilutoimistojen käyttämissä käsitteissä, että muotoiluun kytkeytyvissä hankinnoissa. Palvelumuotoilukeskustelu on ollut erityisen vahvaa Suomessa. Oheisessa kuvassa 3 on tiivistetty Google Trends -hakutulosten indeksointi 2000-luvulla liittyen palvelumuotoiluhakuihin. Kuten kuvasta nähdään, keskustelu palvelumuotoilusta on ollut kansainvälisesti vertailtuna Suomessa erityisen vilkasta. Useat haastatellut korostivat, että palvelumuotoiluksi itseään nimittävät yritykset ovat myös monipuolistuneet ja niiden osaaminen ja ymmärrys erilaisista liiketoimintalogiikoista ja liiketoimintamalleista on kasvanut.



Kuva 3. Palvelumuotoilu -sanon esiintyminen (Lähde: Google Trends)

Muotoilun käsitteen ja käytön muutos on myös muuttanut yritysten ja asiakkaiden välistä suhdetta. Asiakkaita osallistetaan aiempaa enemmän toimintaan palvelujen ja tuotteiden suunnitteluun alusta lähtien. Haastatellut yritysedustajat kuvasivat suunnittelua jatkuvana vuoropuheluna asiakkaiden kanssa. Suunnittelun pohjana ovat asiakkaiden tarpeet ja haasteet, joihin etsitään ratkaisuja osallistavalla suunnitteluprosessilla. Monet muotoilua hyödyntävät yritykset määrittelevät itsensä nykyään palveluidensa kautta, ei tuotteidensa, mikä on myös selvä muutos aiempaan. Edelläkävyyssä yrityksissä haastateltavat näkevät palvelumuotoilun jo osittain tehneen itsensä tarpeettomaksi tai ainakin tekevän näin tulevaisuudessa, kun asiakaslähtöisyydestä tulee itsestään selvä tapa toimia. Nykyisen tyyppinen aineeton (palvelu)muotoilu nähdään siirtymäkauden ilmiönä, jota seuraa uudenlainen muotoilu keskittyen suurempiin kokonaisuuksiin kuten kokonaisten yhteiskuntien muotoiluun.

Digitaalinen muotoilu on toinen ohjelman toteutusaikana selvästi vahvistunut trendi. Tämä heijastuu sekä palvelumuotoilussa että asiakaskokemuksen tai käyttäjäkokemuksen muotoilussa. Vaikka digitaalisten käyttöliittymien ja palveluiden kehittämisestä on periaatteessa puhuttu pitkään, on niiden muotoilu noussut viime vuosina uudella tavalla agendalle ja koskemaan myös perinteisempien teollisuudenalojen toimintaa.

Muotoiluohjelman toteutusaikana on ylipäättään nostettu esiin paljon sellaisia uudenlaisia asiakas-, käyttäjä- ja kansalaiskeskeisiä kehittämisen malleja, joista on vaikea suoraan sanoa, miten ne kytkeytyvät muotoilun käsitteeseen. Muutamat haastateltavat huomauttivat, että muotoiluun liittyvät menetelmät tai kehityskohteet eivät enää ole olleet ohjelman toteutusaikana mukana siinä diskurssissa, mitä kansallisesta kilpailukyvyistä käydään.

Lähtötulevaisuuden muotoilualan muutoksina nostettiin esiin erityisesti tekoälyn, kone-tekniikan ja vastaavien ilmiöiden aiheuttamat muutokset. Ylipäättään liiketoimintaympäristö ja koko muotoilualan toimintaympäristö ovat sekä yritysten että julkisen sektorin näkökulmasta jatkuvassa muutoksessa. Tämä luo luontevan kysynnän myös muotoilun hyödyntämiselle sekä yritysten että julkisen sektorin palvelujen kehittämisessä.

Samoin arvioinnin LinkedIn -joukkoistuskustelun yleisenä päätelmänä voidaan todeta, että muotoilun muuttuva rooli on kansainvälisesti tunnustettu ilmiö. Selkeitä tulevaisuuden kehityssuuntia koettiin nousevan juurikin tekoälyn ja koneoppimisen lisäksi lisätyn ja virtuaalisen todellisuuden tuomien mahdollisuuksien kautta. Myös muotoilun mahdollisuudet muokata yhteiskuntarakenteita sekä ratkaista systeemitason haasteita koettiin merkitykselliseksi. Muotoilun nähtiin myös muuttavan muotoaan niin sanottuun ”repair and manufacture” -kulttuurin sekä pikavalmistuslaitteiden leiytyessä kuluttajien saavutettaviksi. Keskustelussa tuotiin lisäksi esille, että muotoilu tulee jatkossakin uudelleen muotoilemaan itseään, joten uusia nimikkeitä ja soveltamisalueita ilmenee varmasti tasaisesti myös tulevaisuudessa keskusteluissa.

3.2 Muotoilun taloudellinen merkitys ja sen kehitys

Tässä luvussa kuvataan sitä, miten muotoilun taloudellista merkitystä on hahmotettu ja miten sen nähdään kehittyvän kansainvälisten sekä kotimaisten tutkimusten valossa. Haastatteluissa esiin nousseita näkemyksiä muotoilun taloudellisesta merkityksestä tarkastellaan luvussa 4. Käytännössä Suomessa ei ole saatavilla koottua tutkimustietoa muotoilun taloudellisesta hyödystä ja merkityksestä. Tällaisen tiedon tuottaminen ei ole kuulunut myöskään tämän arvioinnin toimeksiantoon.

Luvun nostot:

- Muotoilun taloudellinen merkitys on vahvistunut muotoiluohjelman toteutuksen aikana sekä Suomessa että kansainvälisesti.
- Muotoilun käsitteen laajentuminen vaikuttaa taloudellisen merkityksen analyysin vaikeutumiseen.
- Muotoilusta saatavien hyötyjen läpinäkyväksi tekemistä kaivataan enemmän.
- On tarvetta muotoilun käytöstä saatavien hyötyjen läpinäkyvyyden parantamiselle.

3.2.1 Tutkimusnäkökulma muotoilun taloudelliseen merkitykseen

Muotoilun taloudellisen merkityksen analyysiä leimaa arviointiaineistossa paradoksi. Haastateltavat nostavat esiin toistuvasti tarpeen muotoilun taloudellisen merkityksen viestimisestä. Toisaalta tutkimuksessa on kuitenkin jatkuvasti käsitelty muotoiluun liittyviä hyötyjä, joiden kommunikointi on vain jäänyt puutteelliseksi.

British Design Council (BDC) mainittiin haastatteluissa muutamaan otteeseen edelläkävijänä muotoilun hyötyjä koskevassa ajattelussa ja tulosviestinnässä. Erityisesti BDC:n Design Economy -raportti mainitaan yhtenä keskeisenä hyvänä esimerkkinä. Uusin raportti on vuodelta 2015 (BDC, 2015). Tämän tutkimuksen mukaan muotoilutalous luo noin 71,7 miljardia punttaa maan bruttoarvonlisäyksestä, mikä vastaa 7,2 % bruttoarvonlisäyksestä. Vuosien 2009–2013 välillä muotoilutalouden bruttokansantuote kasvoi nopeammin kuin koko Iso-Britanniassa keskimäärin. Lisäksi vuonna 2013 sellaisen viennin arvo, johon muotoilu oli läheisesti kytköksissä, oli noin 23 miljardia punttaa. Tämä on noin 7,3 % koko Iso-Britannian viennistä samana vuonna. Samoin työntekijät, joiden työhön kuului muotoiluun liittyviä tehtäviä, olivat 41 % tuottavampia kuin keskimäärin bruttoarvonlisäyksellä mitattuna. Muotoilutalous on kuitenkin hyvin keskittynyt Lontooseen ja Kaakkois-Englantiin.

Käytännössä tutkimuskenttä muotoilun hyödyistä on varsin laaja sekä mikro- että makrotalouden tasolla (Danish Design Centre, 2003; Nyberg ja Lindström, 2005; Alavuotunki et al. 2015). Erilaiset lähestymistavat liittyvät joko suoriin vaikutuksiin tai laajempiin taloudellisiin hyötyihin. Whicher et al. (2011) on esimerkiksi ehdottanut neljää eri tarkastelun tasoa: ROI yksittäiselle yritykselle, toimialalle, muotoiluohjelmille sekä koko taloudelle tai yhteiskunnalle.

Käytännössä tämän tyyppisissä esimerkeissä hyötyjen analysointi on usein jäänyt teoreettiseksi. Muotoilun käsitteen laajentumisen myötä myös hyötyjen mittaamista koskeva tutkimus on diversifioitunut. Asiantuntijahaastattelujen mukaan tutkimuksessa ei tällä hetkellä päästä sellaiseen konkreettiseen viestinnässä hyödynnettävään tietoon, jolla olisi merkittävästi lisäarvoa esimerkiksi yrityksiin suuntautuvassa viestinnässä.

Muotoilun käytön laajuutta ja merkitystä tulisi tutkia osana yleisiä yrityksille suunnattuja kyselytutkimuksia, mikä mahdollistaisi laajemman ja kattavamman otoksen sekä systemaattisen seurannan. Syventävillä haastatteluilla ja kyselyillä voidaan erikseen kerätä lisätietoa halutuista kohderyhmistä. (Alavuotunki et al., 2015).

Yksi kattavimpia artikkeleita muotoilun taloudelliseen merkitykseen liittyen on ollut Vijfeykenin, Coolsin ja Neuwelaertsinin metatason analyysi erilaisista tutkimuksista vuonna 2015 (Vijfeyken et al., 2015). Huomionarvioista on, että konkreettiset epäviralliset esimerkit viittaavat vuosituhaten alussa tehtyihin yritys-kyselyihin tai -tutkimuksiin (erityisesti British Design Counciliin).

Muotoilun merkityksestä yrityksen brändille on jonkin verran tutkimusta eri näkökulmista; joko yleisesti, bränditunnettuuden näkökulmasta tai brändin tunnettuuden ja muotoilun soveltamisen konkreettisesta testauksesta (ks. esim. Candi, 2010; Candi et al., 2010; Candi ja Gemser, 2010; Creusen ja Schoormans, 2005; Hietamäki et al., 2005; Larsen et al., 2007; Karjalainen ja Snelders, 2010). Myös useat muut indikaattorit ovat tutkimuksissa kehittyneet merkittävän positiivisesti muotoilun myötä. Näitä ovat esimerkiksi asiakastytyvyisyys, asiakasuskollisuus, uudelleenostoaikavat, markkinaosuus, tuotteista pitäminen sekä asiakasvalitusten määrän väheneminen (ks. esim. Chitturi et al., 2008; Sule et al., 1995; Chiva & Alegre, 2009; Page ja Herr, 2002; Ahire ja Dreyfus, 2000).

Muutamissa tutkimuksissa kiinnitetään huomiota yritysten yhteiskuntavastuun kehittymiseen muotoilun hyödyntämisen kautta tai ympäristönäkökohtien parempaan huomioimiseen. Myös tuotannollinen tuottavuus nousee esiin joissakin tutkimuksissa sekä tuotekehityksen kesto (ks. Ahire ja Dreyfus, 2000; Marion ja Meyer, 2011), silloin kun muotoilu on kokonaisvaltaisesti kytkettynä liiketoiminnan ydinprosessiin.

Muita tutkimuksissa esiin nostettuja hyötyjä ovat prosessi- ja takaisinmaksuaika (Bruce et al., 1995) sekä aika markkinoille pääsyyn (Candi ja Gemser, 2010; Hietamäki et al., 2005; Lockwood; Luchs ja Swan, 2011). Lisäksi tutkimuksissa on havaittu hyötyjä uusien tuotteiden tuotantokyvyn, tehokkuuden, koordinoitumman alihankintaverkoston, innovaatioprosessien nopeuttamisen ja suunnitteluprosessien paranemisen näkökulmista (ks. esim. Swan et al., 2005; Luchs ja Swan, 2011; Veryzer ja Borja de Mozota, 2005; Hsu, 2009). Hyötyinä yritysten tuotannon ja tuotteiden näkökulmasta voidaan mainita myös havainnot liittyen tuotannon ja huollon helppouteen, turvallisuuden parempaan huomiointiin, tarjoajien läheisyyteen, jälkimyyntin kehittymiseen sekä laatutason nousuun (ks. esim. Hoetker et al., 2007; Hsu, 2009; Bush et al., 2010; Hietamäki et al., 2005).

Työntekijöiden näkökulmasta yhteenvedetyt esimerkit hyödyistä ovat liittyneet esimerkiksi työtyytyväisyyteen, työntekijöiden motivaatioon, yrityskulttuuriin, tiimityöhön, tuottavuuteen, stressin vähenemiseen, työntekijöiden asenteisiin, työnteon moraaliin, urasuunnitteluun ja työympäristöön (ks. esim. MacMillan, 2005; Kootstra, 2009; Larsen et al., 2007; Lockwood, 2007).

Tutkimuskirjallisuuden ohella toinen tapa lähestyä muotoilun hyötyjä on ollut erilaisten indeksien kehittäminen. Yksi esimerkki indekseistä on ns. Design Value Index (Design Management Institute, DMI), joka tarkastelee muotoilukeskeisten organisaatioiden arvoa yleisellä tasolla.

Vuonna 2013 DMI kehitti yhdessä kumppaneidensa kanssa markkinaindeksin, joka tarkastelee muotoilukeskeisten organisaatioiden suorituskykyä S&P 500 -listaukseen verrattuna. Vuoden 2014 tulokset näyttivät, että edellisen 10 vuoden aikana muotoilu hyödyntävät yritykset olivat säilyttäneet suhteellisen edun verrattuna S&P -yrityksiin

osakkeen arvolla mitattuna jopa 219 %:lla. Vastaavanlaisia instrumentteja on ollut kehitteillä myös EU-tasolla.

Keskeinen ongelma muotoilun vaikutuksia koskevassa tutkimuksessa on muotoilun hyvin hajanainen määritelmä. Tutkimuksissa ei ole muodostunut vakiintuneita käsitteitä ja määritelmiä sille, miten muotoilu itsessään määritellään tai miten sen muotoilu määritellään. Muotoilun käsitteen laajentumista on kuvattu useilla erilaisilla trendeillä, jotka ovat osittain myös päällekkäisiä. Näitä ovat esimerkiksi palvelumuotoilu, asiakaskokemuksen muotoilu, liiketoiminnan muotoilu, muotoilu teknologiassa, muotoilu muutoksena tai muotoiluajattelu.

Muotoilun hyödyntäminen leviää myös kaupallisempaan tutkimussektoriin. Kansainväliset konsulttitoimistot hankkivat tällä hetkellä useita muotoilutoimistoja ja tietynlaista vähittäistä konsolidoitumista voi olla nähtävissä joillain muotoilun osa-alueilla. Samalla tämän tyyppiset toimijat luovat omia muotoilun käsitteitään osana tuotteistusprosessejaan. Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa McKinseyn Quantified Experience Design¹, jossa yhdistetään muotoilun menetelmät kustannuslaskentaan.

Myös muotoilijat itse huomauttavat, että työkaluja tarvitaan muotoilun hyötyjen kommunikoimiseksi. Joissakin työkaluissa lähestymistapana on niin sanottu muotoiluvelka², jossa lasketaan vaihtoehtoiskustannuksia sille, ettei muotoilua olisi hyödynnetty. Toisissa lähestymistavoissa muotoilun hyöty kytetään erityisesti asiaskokemukseen (ks. esim. Kriss, 2014). Pisimmille viedyissä esimerkeissä lasketaan muotoiluhyötyjä laajasti myös julkisella sektorilla.

Huomattavaa on, että tarkasteluajanjakson aikana Suomessa ei ole juuri toteutettu merkittäviä selvityksiä tai tutkimuksia muotoilun taloudellisista hyödyistä. Joitain toimialakohtaisia tutkimushankkeita, joissa asiaa on käsitelty, kuitenkin löytyy. Yksi mielenkiintoisimmista hankkeista on Pakkaustutkimus – PTR:n koordinoima Valuepack –hanke (2014–2016), jossa kehitettiin yhteistyössä Aalto-yliopiston kahden International Design Business Management -opiskelijaryhmän kanssa Packaging Value Cycle -viitekehys muotoiluvetoisten pakkauskehityshankkeiden tueksi. Tutkimushankkeen lähtökohdan mukaan pakkaus tulisi nähdä laajemmin kuin pelkkänä kulueränä, jotta yritykset hyödyntäisivät muotoilua pakkaussuunnittelussa laajemmin. Tuotto-odotukset edellyttävät pakkaussuunnittelulta tavoitteellisuutta, mikä konkretisoituu parhaiten tuottolaskelmien kautta. Viitekehyksellä haluttiin lisätä yritysten ymmärrystä tuoton synnystä ja tuotteiden myynnin ja hinnoittelun vaikutuksesta tuotto-odotuksiin.

Valuepack -hankkeessa luotu Packaging Value Cycle -viitekehys pohjautui osittain jo mainittuun Aalto-yliopistossa vuosina 2011–2012 toteutettuun Design ROI -hankkeeseen, jossa kehitettiin menetelmä yrityksille ja muotoilutoimistoille muotoilun rahallis-

¹ Ks. esim. <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/how-we-help-clients/product-development/design-to-value>

² <https://designerfund.com/bridge/how-to-communicate-the-roi-of-design/>

ten vaikutusten mittaamiseen ja ennustamiseen (Design ROI – Mitattavaa muotoilua 2012). Hanke koettiin arvokkaaksi erityisesti elinkeinoelämän pk-yrityssectorille sekä muotoilutoimistoille. Yksi hankkeen tavoitteista oli lisätä ymmärrystä muotoilun roolista liike-elämän ja liiketalouden moottorina.

Tämän tyyppinen yksittäiselle toimialalla kohdistuva tutkimus edustaa tutkimushanketta, jossa tulokset pystytään usein ottamaan käyttöön erittäinkin nopeasti ja joka puhuttelee alan keskeisiä toimijoita heitä kiinnostavalla tavalla. Tällainen toimialakeskeinen toimintatapa edustaa myös lähestymistä, jolla relevantit yritykset saadaan sitoutumaan tutkimushankkeisiin niin aika- ja raharesurssien mielessä kuin jakamalla heidän usein sensitiivistä muotoiluinvestointeihin liittyvää tietoansa. Muotoilun arvon mittaamiseen liittyvän tiedon sekä uskottavuuden kannalta yritysten osallistuminen onkin kriittistä.

3.3 Muotoilututkimus ja -koulutus

Luvun nostot:

- Ammattialojen rajat ovat rikkoutumassa, mistä johtuen toisaalta muotoilijoilta vaaditaan yhä enemmän esimerkiksi liiketoimintaosaamista ja muuten muulla alalla puolestaan muotoiluosaamista.
- Moni näkee, että suomalainen muotoilukoulutus ei ole pysynyt mukana toimintaympäristön muutoksessa eikä näin vastaa elinkeinoelämän tarpeita.
- Sekä ammattikorkeakouluilla että yliopistoilla on kuitenkin oman kokemuksensa mukaan tiiviit suhteet elinkeinoelämään ja edelläkävijäyrityksiin. Yhteydet näkyvät muun muassa vierailijaluentoina, työharjoitteluina, opinnäytteinä sekä yhteiskehittämishankkeina. Taidealoilta valmistuneiden työttömyys on kuitenkin keskimääräistä suurempaa.
- Muotoilukoulutuksen yksiköitä on lopetettu viime vuosina ja etenkin ns. perinteisten alojen kuten teollisen muotoilun aloituspaikkoja vähennetty. Käytännössä painopistettä on kuitenkin siirretty kohti aineetonta muotoilua ja opiskelijamäärät ovat paikoin kasvaneet tai pysyneet ennallaan.
- Muotoilualan opiskelijaharjoittelijoita, tutkimusta ja muotoilun uusia keinoja hyödyntävät niin julkisella kuin yksityiselläkin puolella tyypillisesti toimijat, joilla on jo kosketusta muotoiluun.
- Monet ammattikorkeakoulut kuvaavat omaa tutkimustoimintaansa niukaksi ja muista toimijoista kuten yliopistoista riippuvaiseksi. Yliopistopuolella, missä tutkimusta tehdään runsaammin, koetaan tutkimuksen pääsevän käyttöön yrityksissä.

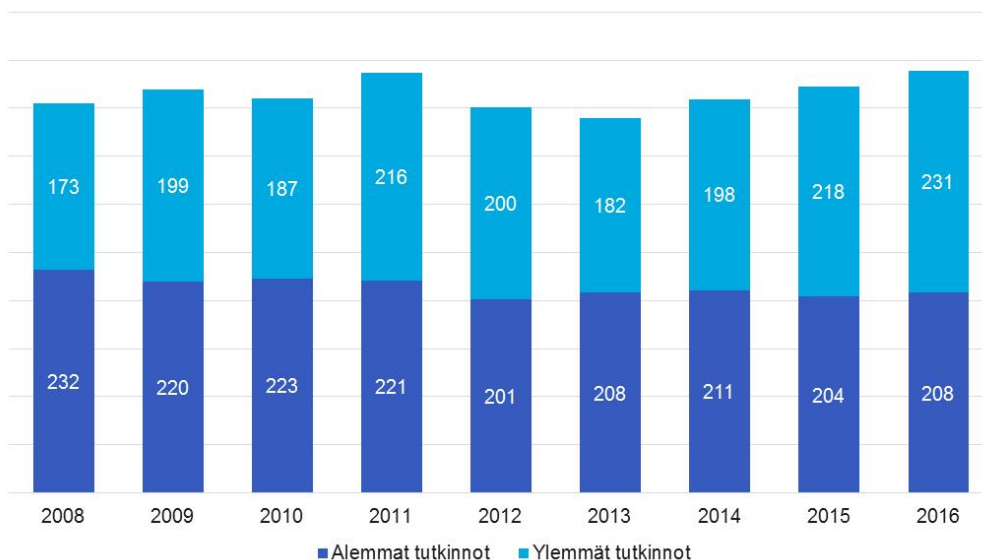
3.3.1 Muotoilututkimuksen ja -koulutuksen muutokset tilastojen ja haastattelujen valossa

Viime vuosina on keskusteltu tiiviisti muotoilijoiden ammatti-identiteetin muutoksesta ja muotoilukoulutuksen murroksesta. Erityisesti viestintä- ja mainostoimistoissa sekä liikkeenjohdon konsultoinnin parissa työskentelevät tekevät osana työtään kasvavissa määrin muotoilutehtäviä. Kehityskulkuun on vaikuttanut erityisesti digitalisaatio. Vepsäläisen (2015) opinnäytetyössä esitettiin hypoteesina, että digitaalisuuden myötä syntyvät uudet teknologiat, sekä globalisaation myötä muuttuvat tuotantorakenteet ja materiaalivirrat ovat jokaisen muotoilijan työtä merkittävästi muokkaavia tekijöitä tulevaisuudessa.

Myös Ornamon selvityksessä muotoilualan opettajat totesivat, että yhteistyö eri alojen kanssa on yhä tärkeämpää painopisteen siirtyessä esineiden muotoilusta palvelujen muotoiluksi (Ornamo, 2014). Samanaikaisesti perinteisiltä muotoilijoilta vaaditaan yhä enemmän esimerkiksi liiketoimintaosaamista. Arvioinnin haastatteluissa nousi esiin näkemyksiä, joiden mukaan suomalainen muotoilun koulutus ei ole pysynyt mukana toimintaympäristön muutoksessa. Haastattelujen mukaan suomalaisilta korkeakouluilta näyttäisi puuttuvan halua uudistua ja erityisesti johtamistaitoihin ja tiimityöskentelyyn liittyvissä asioissa tarvittaisiin lisäpanostuksia.

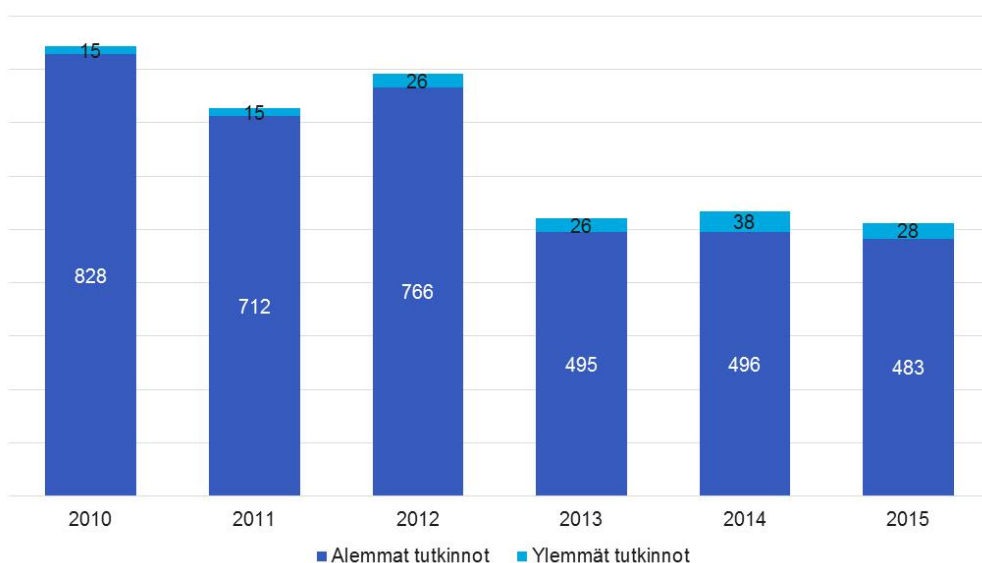
Arvioinnin aikana keskusteltiin myös muotoilualan opiskelijoiden työharjoittelumahdollisuuksista, joiden myötä myös vaadittaviin yritysälähtöisiin osaamistarpeisiin pystyttäisiin valmistamaan nuoria. Tyypillinen piirre muotoilualan opettajille on toteuttaa muotoiluprojekteja ja yritystoimintaa opetustehtävien ohella. Tämän on perinteisesti koettu tukevan koulutuksen työelämäälähtöisyyttä. (Ornamo, 2014). Esimerkiksi arvioinnin kyselyyn vastanneiden kuntien ja muiden julkisen sektorin edustajien mukaan muotoiluosaajia ei ole kuitenkaan heillä hyödynnetty harjoitteluissa. Näyte on pieni, mutta sisältää julkisen sektorin muotoiluhuödyntämisen edelläkävijöitä.

Lisäksi arvioinnissa nostettiin esiin koulutuspaikkojen määrän kehitys. Yliopistoissa uusien opiskelijoiden määrä on taidealojen monialaisissa koulutusohjelmissa kasvanut 2010-luvulla. Taidealojen opinnoissa aloitti uusia opiskelijoita vuonna 2016 noin 7 % enemmän kuin vuonna 2010. Ammattikorkeakouluissa kehitys on puolestaan ollut laskusuuntaista. Vuosien 2015 ja 2010 välillä esimerkiksi käsi- ja taideteollisuuden uusien opiskelijoiden määrä laski lähes 40 %. Sekä yliopisto- että ammattikorkeakouluopintojen kohdalla ylempiä tutkintoja aloitetaan kuitenkin aikaista enemmän. Kuvasa 4 on esitetty esimerkkinä yliopistojen uusien opiskelijoiden määrän kehitys taidealoilla. Yliopistotasoista muotoilualan koulutusta tarjoavat Suomessa Aalto-yliopiston Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu sekä Lapin yliopisto.



Kuva 4. Uudet yliopisto-opiskelijat taidealan koulutusaloilla 2008-2016 (ensimmäistä kertaa uusina opiskelijoina kirjautuneet) (Lähde: Vipunen)

Kuvassa 5 kuvataan puolestaan amk-koulutuksen uusien opiskelijoiden määrän kehitys vuosina 2011–2014 käsi- ja taideteollisuuden osalta. Ammattikorkeakoulutasoista muotoilualan koulutusta tarjoavat Suomessa Lahden Ammattikorkeakoulu, Metropolia, Savonia, Yrkeshögskolan Novia ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Palvelumuotoilun opintoja tarjotaan usein erikseen joko osana liiketalouden opintoja tai muotoilun koulutusohjelmissa.

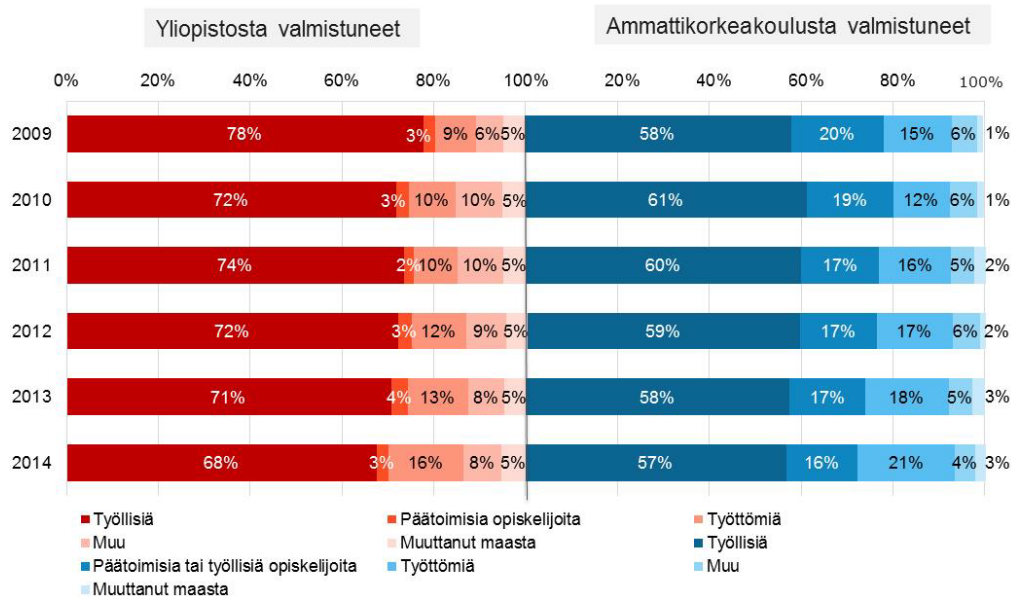


Kuva 5. Uudet ammattikorkeakouluopiskelijat käsi- ja taideteollisuuden opintoaloilla 2010-2014 (Lähde: Vipunen)

Yliopisto- ja ammattikorkeakouluopintojen ohella perinteisempiä muotoilualan oppiaineita opetetaan ammattikouluissa. Ammatillisen opetuksen puolella muotoilualan opinnoissa on viime vuosina tehty useita muutoksia ja esimerkiksi useita tekstiilisuunnittelun sekä lasi- ja keramiikkasuunnittelun opiskelupaikkoja on vähennetty tai lakautettu (Ornamo, 2014). Tässä väliarvioinnissa on keskitytty korkeakoulututkintoihin.

Arvioinnin aikanaakin esitetty huoli riittävästä muotoilualan opiskelupaikoista liittyy laajempaan keskusteluun koulutussäästöistä. Tämä ei ilmene ainoastaan koulutukseen liittyvänä keskusteluna, vaan myös muotoilualan tutkimusta toteuttavien tutkimuslaitosten huolena resurssiensa riittävydestä. Samanaikaisesti esimerkiksi Kutvonen (2015) on nostanut esiin, että koulutukseen kohdistuvat säästöt haastavat etsimään ratkaisuja muotoilusta - lisäämään kokeilevuutta, osallistavuutta ja käyttäjälähtöisyyttä kaikessa koulutuksessa ja oppimisen tukemisessa.

Koulutuspaikkojen riittävyyden vastapainoksi on käyty perinteisempää keskustelua siitä, miten muotoilualan tutkinnoista valmistuvat työllistyvät. Vuosien 2009–2014 välillä taidealan tutkinnon suorittaneiden työllistyminen on hieman heikentynyt sekä yliopistoista että ammattikorkeakouluista valmistuneiden joukossa (ks. kuva 6). Vastavasti työttömien määrä on kasvanut molemmissa ryhmissä. Vuosi valmistumisen jälkeen yliopistotutkinnon taidealta suorittaneista noin 16 % oli työttömänä vuonna 2014 ja ammattikorkeakoulututkinnon taidealta suorittaneista noin 21 %. Taidealan ammattikorkeakoulututkinnot sisältävät taidealojen yleiset koulutusohjelmat, audiovisuaaliset tekniikat ja mediat, sisustussuunnittelu, kuvataiteet, käsityöalat, musiikin ja taidealan monialaiset koulutusohjelmat. Taidealojen yliopistotutkintoihin sisältyvät kuvataiteet, musiikki ja esittävät taiteet sekä taidealojen monialaiset koulutusohjelmat.



Kuva 6. Yliopistoista ja ammattikorkeakouluista valmistuneiden taidealojen edustajien työllistyminen vuosi tutkinnon jälkeen (*taidealat = taidealojen monialaiset ja yleiset koulutusohjelmat, audiovisuaaliset tekniikat ja mediat (amk), sisustussuunnittelu (amk), kuvataiteet, käsityöalat (amk) sekä musiikki ja esittävät taiteet, lähde: Vipunen)

Vuonna 2014 niistä ammattikorkeakouluista valmistuneista taidealojen opiskelijoista, jotka olivat työllistyneet, noin 91 % työskenteli palkansaajana ja loput 9 % yrittäjänä. Luvut eivät sisällä musiikkiin liittyvistä aineista valmistuneita. Yliopistosta valmistuneiden osalta vastaavat luvut olivat noin 83 % palkansaajia ja 17 % yrittäjiä. Tässäkään luvussa ei ole huomioitu musiikin tai esittävien taiteiden taidealoilta valmistuneita. Yrittäjien osuus oli yliopistoista valmistuneiden osalta vuonna 2014 merkittävästi suurempi kuin se on ollut vuosina 2009-2013. Ammattikorkeakouluista valmistuneiden yrittäjyyden osuus on puolestaan pysynyt melko tasaisena vuoden 2009 jälkeen. (Vipunen).

3.3.2 Koulutusorganisaatioiden kokemuksia

Muotoilukoulutuksen yksiköitä on lopetettu viime vuosina, ja etenkin niin sanottujen perinteisten alojen kuten teollisen muotoilun aloituspaikkoja on vähennetty. Käytännössä painopistettä on kuitenkin siirretty kohti aineetonta muotoilua ja opiskelijamäärät ovat paikoin kasvaneet tai pysyneet ennallaan. Osa haastatelluista koulutuksenjärjestäjistä kokee, että opiskelijoita otetaan jo liikaakin esimerkiksi palvelumuotoilun opinto-ohjelmiin vaarantaen tasokkaan opiskelija-aineksen ja pätevien opettajien saatavuuden. Tämä kuitenkin jakaa mielipiteitä, sillä moni kokee myös nykyiset opiskelijamäärät todellista tarvetta vastaaviksi. Tästä osoituksena pidetään valmistuvien muotoilijoiden hyvää työllistymistä. Yliopistopuolella koulutuksen paikkamääriä pidetään melko niukkoina suuriin hakijamääriin verrattuna ja siten paikkamääriä olisi varaa osan mielestä kasvattaa. Muotoilun yliopisto-opinnot houkuttelevat erityisesti kansain-

välisiä opiskelijoita, ja nykyään suurin osa tutkinnonsuorittajista on ulkomaalaisia. Haasteena on saada heidät pysymään Suomessa opintojen jälkeen.

Sekä ammattikorkeakouluilla että yliopistoilla on tiiviit suhteet elinkeinoelämään. Yhteydet näkyvät muun muassa vierailijaluentoina, työharjoitteluina, opinnäytetöinä sekä yhteiskehittämishankkeina. Jatkuvan vuoropuhelun ansiosta muotoilu osataan korkeakoulujen näkökulmasta käyttää enenevässä määrin yrityspuolella, mutta vähitellen myös julkisella sektorilla. Julkisen sektorin suuntaan on käynnissä uusia avauksia oppilaitosten suunnalta ja esimerkiksi Aalto-yliopiston Design for Government on ollut suosittu kokonaisuus. Kuntien välillä on kuitenkin suuria eroja. Muutamissa edelläkävijäkaupungeissa muotoilu ja siihen liittyvä oppilaitosyhteistyö ovat vakiinnuttaneet paikkansa, kun taas monille kunnille muotoilun keinot ovat jääneet etäisiksi.

Opiskelijoita, tutkimusta ja muotoilun uusia keinoja hyödyntävät niin julkisella kuin yksityisellä puolella tyypillisesti toimijat, joilla on jo tavalla tai toisella ennalta kosketusta muotoiluun, ja esimerkiksi perinteinen pk-yrityssektori jää syrjään. Monet haastattelut kokevat, että etenkin muotoilun tutkimus ei onnistu tavoittamaan laajaa yleisöä. Muotoilututkimuksen kärjen kääntäminen liiketoiminnaksi koetaan haasteena. Keskeisinä keinoina laajemman kiinnostuksen herättämisessä nähdään viestintä sekä käytännönläheinen tutkimus etenkin ammattikorkeakouluissa.

Monet haastatellut ammattikorkeakoulujen edustajat kuvaavat omaa tutkimustoimintaansa niukaksi ja muista toimijoista kuten yliopistoista tai välillisesti Suomen Akatemiasta riippuvaiseksi. Näin etenkin ammattikorkeakoulujen tieteellisemmät tutkimuskohteet seurailevat yliopistojen tutkimusteemoja kuten kiertotaloutta, sosiaalista muotoilua tai transition designia. Lisäksi ammattikorkeakouluilla on tyypillisesti käytännönläheisempiä tutkimushankkeita yritysten kanssa. Yliopistopuolella, missä tutkimusta tehdään runsaammin, koetaan myös tieteellisemmän tutkimuksen pääsevän käyttöön esimerkiksi yrityksissä työskentelevien tohtoriopiskelijoiden kautta. Toisaalta aina tutkimuksen laajaa käyttöönottoa ei nähdä edes tarkoituksenmukaisena johtuen akateemisen tutkimuksen suunnannäyttäjän roolista. Haastateltavat näkevät, että akateemisen tutkimuksen tulee olla edelläkävyyttä ja ennakkoluulotonta – muotoilututkimuksen relevantti taso on eri yliopistoille ja yrityksille.

Palvelumuotoilu ja käyttäjälähtöisyys ovat jo tutkimuksellisesti valtavirtaa ja tunnettuja ilmiötä, mutta monille yrityksille niiden käytön merkitys ovat vasta aukeamassa. Erään haastateltavan mukaan tutkimuksen on katsottava eteenpäin – tällä hetkellä akateemisessa tutkimuksessa suunta on kohti posthumaania yhteiskuntaa, jossa tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä ei välttämättä enää ole ihminen. Suomalaisissa yliopistoissa tehtävä muotoilututkimus on kansainvälisesti arvostettua. Esimerkiksi Aalto-yliopiston crown-indikaattori, joka mittaa suhteellista vaikuttavuutta eri tieteenalojen viittauskäytännöt huomioiden, on huomattavasti keskimääräistä korkeampi.

3.4 Muotoilun käyttöön suuntautunut julkinen rahoitus

Luvun nostot:

- Muotoiluun kytkeytyvien Tekesin rahoittamien projektien lukumäärä on viime vuosina kasvanut merkittävästi. Vuonna 2016 tällaisia projekteja oli yhteensä 62 kpl, kun samainen luku kymmenen vuotta aiemmin oli vielä 15 kpl.
- Sen sijaan rahoituksen määrä on viime vuosina laskenut, mikä kuvastaa myös yleistä rahoituskehityksen kehitystä.
- Tekesin muotoilusisältöisiin hankkeisiin myönnetyssä rahoituksessa on erittäin suurta alueellista eroavaisuutta. Uudenmaan alueeseen kohdistunut rahoituksen määrä on huomattavasti suurempi kuin muille alueille kohdistuneen rahoituksen määrä.
- Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) ja Euroopan sosiaalirahasto (ESR) rahoituksen huomioiminen tasaa alueellisen jakautumisen kuvaa vain hieman.
- Tekesin innovaatioaseteli-kokeilua on kehitetty arvioinnin aikana tärkeänä matalan kynnyksen muotoilun käyttöä edistävänä rahoituslähteenä.
- Arvioinnissa haastattelut yritykset, jotka hyödynsivät muotoilua omassa toiminnassaan, olivat alan edelläkävijöitä eivätkä nähneet rahoituspalveluissa merkittäviä puutteita.

3.4.1 Muotoiluun liittyvät rahoitustilastot

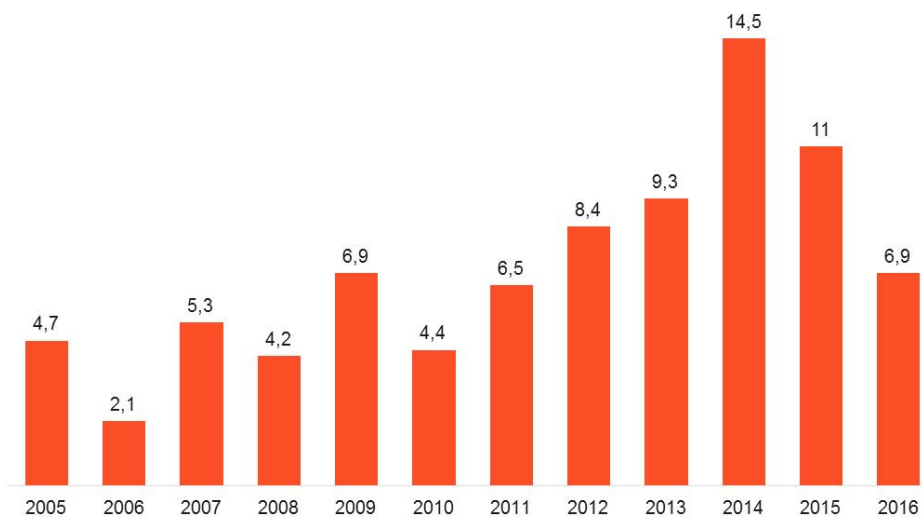
Osana arviointia tarkasteltiin, miten muotoilu näkyy Tekesin ja rakennerahastovaroista myönnetyssä rahoituksessa. Muotoiluun kytkeytyvien Tekesin rahoittamien projektien lukumäärä on viime vuosina kasvanut merkittävästi. Vuonna 2016 tällaisia projekteja oli yhteensä 62 kpl, kun samainen luku kymmenen vuotta aiemmin oli vielä 15 kpl. Sen sijaan rahoitusmäärä on viime vuosina laskenut, mikä kuvastaa myös yleistä rahoituskehityksen kehitystä. Yhteensä Tekesin rahoittamia muotoiluteemaisia projekteja on viimeisen neljän vuoden aikana toteutettu 234 kpl ja näissä myönnetyn rahoituksen määrä on ollut yhteensä yli 50 miljoonaa euroa. Kuvassa 7 on esitetty muotoiluun liittyvien projektien rahoituspäätökset Tekesissä vuosina 2002–2016. Kuvassa 8 on puolestaan kuvattu muotoiluun liittyvien projektien rahoitusmäärä. Esimerkiksi rahoituksen määriä tulkittaessa on syytä huomioida, että kyseessä on projektille myönnetty kokonaisrahoitus - muotoiluun liittyvä osuus tästä rahoituksesta vaihtelee ja voi osassa projekteja olla vaatimatonta.

Sekä EAKR- ja ESR -rahoituksen kuten Tekesinkin rahoituksen kohdalla, on syytä todeta, että muotoiluun liittyviä projekteja on mahdollisesti toteutettu näillä instrumenteilla nyt mainittujen projektien ohella muissakin kokonaisuuksissa, mutta näissä tapauksissa projektin ei ole välttämättä hakemustasolla nähty olevan ”muotoilua” tai liittyvän teemaan. Kerätyt tiedot projektien määristä ja rahoituksesta on saatu rahoittajien omista rekistereistä, joissa asiantuntijat oman tulkintansa perusteella merkitsevät

projektiin ”rekisterimerkinnän” muotoiluun liittyen. Jos projektia käsittelevälle asiantuntijalle muotoilu itsessään ei ole tuttua, myös merkintä jäänee pois.



Kuva 7. Muotoiluun liittyvien projektien rahoituspäätökset Tekesissä vuosina 2002-2016, lkm (Lähde: Tekes)

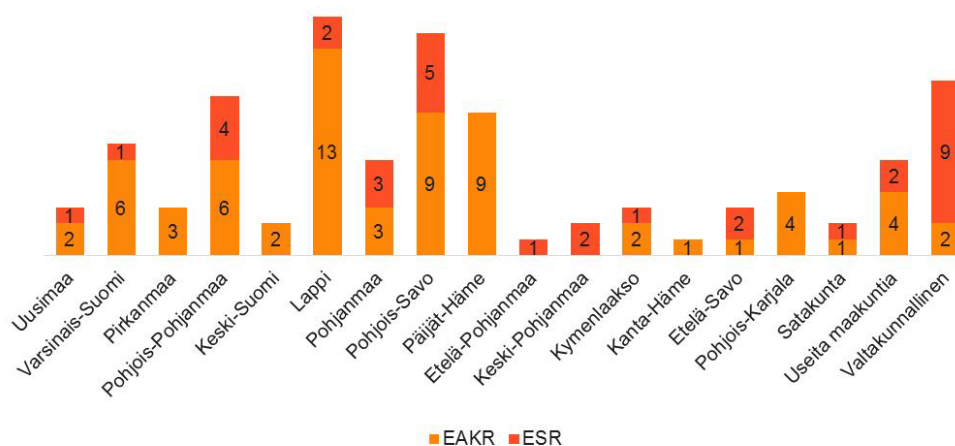


Kuva 8. Muotoiluun liittyvien projektien myönnetty Tekes-rahoitus vuosina 2002-2016, milj. euroa (Lähde: Tekes)

Tekesin muotoiluisältöisille hankkeille myönnetyssä rahoituksessa on erittäin suuria alueellisia eroja. Uudellemaalle kohdistunut rahoituksen määrä on huomattavasti suurempi kuin muille alueille kohdistuneen rahoituksen määrä. Vuosina 2002–2016 Uudellemaalle rahoitusta myönnettiin yhteensä 267 muotoiluun liittyvään projektiin, kun seuraavaksi eniten teemaan kytkeytyvää rahoitusta saaneelle Varsinais-Suomelle

vastaava luku oli 34 projektia. Tietyillä alueilla kuten Pohjois-Karjalassa, Etelä-Savossa ja Etelä-Karjalassa muotoiluun liittyviä projekteja oli yhteensä vain kourallinen. Suuret eroavaisuudet kuvastavat osaltaan Suomen yritystoimipaikkojen painotuneisuutta, mutta voivat jossain määrin heijastaa myös muotoilun hyödyntämisen alueellisia eroavaisuuksia ja paikallisia elinkeinorakenteita.

Näitä muotoilurahoituksen kohdentumisen alueellisia eroja tasaa jossain määrin EAKR- ja ESR-rahoitusten kohdentumisen huomioiminen. Vuosina 2014–2017 (maaliskuun alkuun mennessä), muotoiluun liittyviä rakennerahastohankkeita oli rahoitettu eniten Lapissa (15 kpl) ja Pohjois-Savossa (14 kpl). Uudellamaalla rahoitettuja rakennerahastohankkeita oli puolestaan vain kolme kappaletta. EAKR- ja ESR-rahoituksen huomioiminen ei kuitenkaan täysin tasaa alueellisia eroja muotoilurahoituksen jakautumisen kohdentumisessa. Kokonaisuutena näyttäisikin siltä, että muotoiluun liittyvä kehittäminen on Suomessa vielä melko vahvasti kohdentunut tietyille alueille. On kuitenkin syytä huomioida, että Tekesin rahoitus ja EAKR- ja ESR-rahoitus kohdistuvat osaltaan myös erilaisiin kohderyhmiin (yritykset ja julkinen sektori). Kuvaan 9 on koottu yhteenvetoa vuosina 2014–2017 rahoitetuista muotoiluun liittyvistä EAKR- ja ESR-projekteista. Kuten Tekesin rahoituksen kohdalla, myös näissä projekteissa muotoiluun liittyvän osuuden merkitys voi vaihdella projektikohtaisesti. Kuvassa on huomiotava, että eri maakunnat kuuluvat eri tukialueiden piiriin eli Itä- ja Pohjois-Suomessa on käytössä muita alueita enemmän rakennerahastorahoitusta.



Kuva 9. EAKR- ja ESR-hankkeet kohdemaakunnittain 2014-2017 (maaliskuu)
(Lähde: Työ- ja elinkeinoministeriö)

Rakennerahasto-ohjelmien toimintalinjoittain tarkasteltuna rakennerahastoprojektit ovat kohdentuneet erityisesti toimintalinjan kaksi mukaiseen toimintaan eli työllistymisen ja työmarkkinoilla pysymisen edistämiseen sekä syrjäytymisen ehkäisyyn (52 % rahoituksesta viimeisen kolmen vuoden aikana). Seuraavaksi merkittävimpiä ovat olleet toimintalinja kolme eli työmarkkinoiden toimintaa edistävien osaamis-, innovaatio- ja palvelujärjestelmien kehittäminen (22 %) sekä toimintalinja neljä eli jäsenvaltioi-

den ja alueiden välinen yhteistyö ESR-toiminnassa (17 %). Yhteensä muotoiluun liittyviä EAKR-hankkeita on toteutunut viimeisen kolmen vuoden aikana 68 kpl ja ESR-rahoitteisia 34 kpl. Näihin on myönnetty rahoitusta yhteensä lähes 19 miljoonaa euroa.

Selvä enemmistö Tekesin rahoittamista projekteista on puolestaan kohdistunut Fiiliksestä fyrkkaa -ohjelmaan. Ohjelman kautta on rahoitettu kevääseen 2017 mennessä muotoiluun liittyen 72 projektia noin 9,5 miljoonalla eurolla. Rahoituksen määrässä on kyse projektien kokonaisrahoitus - ei vain muotoiluun liittynyt osuus. Fiiliksestä fyrkkaa -ohjelma on käynnistynyt vuonna 2012 ja jatkuu vuoteen 2018. FDC -johtoryhmästä on kuitenkin saatu ohjelman toteutukseen ideoita. Fiiliksestä fyrkkaa -ohjelma kytkeytyy Muotoile Suomi -ohjelmaan, mutta Tekesin oman kokemuksen mukaan ohjelmaa olisi valmisteltu myös ilman Muotoile Suomi -ohjelman vaikutteita.

Muut viime vuosien muotoilua sisältäneet Tekesin projektit ovat kytkeytyneet hyvin erilaisiin ohjelmakokonaisuuksiin, kuten Oppimiskokoukset (4 projektia ja 1,4 milj. euroa), Teollinen internet (2 projektia ja 0,5 milj. euroa), Terveystä biteistä (3 projektia ja 1,0 milj. euroa) sekä Fiksu kaupunki (3 projektia ja 0,3 milj. euroa). Muotoiluteeman jakautuminen useaan rahoitusohjelmaan selittää osaltaan sitä, että Tekesin edustajat näkevät muotoilun vahvemman liittämisen osaksi muita ohjelmakokonaisuuksia yhtenä potentiaalisena ratkaisuna muotoilun kehittämiseen ja sen hyödyntämisen lisäämiseen.

3.4.2 Julkisten yrityspalveluiden ja rahoittajien kokemuksia

Osana arviointia selvitettiin tiettyjen yrityspalvelujen (ELY-keskukset ja TE-toimistot) sekä muiden rahoittajien (maakuntien liitot) näkemyksiä muotoilun näkymisestä osana heidän palvelujaan. Kyselyn markkinointiponnistuksista huolimatta kiinnostus sitä kohtaan jäi vaimeaksi (yhteensä 8 vastausta). Tämä kuvastanee osaltaan muotoiluteeman tuntemattomuutta tai sen vähäistä kytkeytymistä kohdeorganisaatioiden arkitekemiseen. Muotoile Suomi -ohjelma oli lähes kaikille vastaajille tuntematon, vaikka esimerkiksi ELY-keskuksille on ohjelmassa osoitettu useampia toimenpiteitä.

Maakuntien vastaajat (3 henkilöä) totesivat kyselyssä, että muotoilun hyödyntäminen on näkökulmana huomioitu heidän EAKR-ohjelmissaan. ESR-ohjelmissa muotoilun hyödyntäminen ei ole vastaavalla tavalla huomioitu ainakaan osan vastaajista mukaan. Kaikki TE-toimistojen vastaajat (3 henkilöä) totesivat, että yritysten neuvonta- ja kehittämisspalveluissa huomioidaan myös muotoilun merkitys liiketoiminnan kehittämisessä. Lisäksi yrityksille jaetaan tietoa aineettomien oikeuksien hyödyntämiseen ja suojaamiseen liittyvästä osaamisesta. Muotoiluun liittyviä palveluja ei sinällään ole erikseen, vaan palvelut toteutetaan muista lähtökohdista ja muotoilu on osana sattumanvaraisesti. Jos asiakasta ei voida itse auttaa, ohjataan heidät TE-toimistoista muille Team Finland -verkoston yhteistyöpartnereille.

Myös ELY-keskusten vastaajat (2 henkilöä) kertoivat tarjoavansa yrityksille tietoa aineettomien oikeuksien hyödyntämiseen ja suojaamiseen liittyvästä osaamisesta, sekä jossain määrin muotoilun olevan huomioituna heidän tarjoamissaan yritysten neuvonta- ja kehittämispalveluissa. He arvioivat kriittisemmin kuitenkin sitä, että strateginen muotoilu olisi huomioitu yrityksille suunnatuissa rahoitusohjelmissa tai yritys- tuissa. Samoin hieman kriittisemmin suhtauduttiin siihen, että ELY-keskuksissa tarjot- taisiin kattavasti palveluja, jotka vastaavat muotoilua hyödyntävien yritysten tarpeisiin.

Eräs ELY-keskuksen edustaja arvioi, että yritysten kanssa asioitaessa muotoiluun liittyvät teemat tulevat esiin noin kuukausittain. Tarpeet ovat hyvin yritysکوhtaaisia ja harvoin irrallisia muotoilun kehittämistarpeita. Usein kehittämishankkeet ovatkin laa- jempia kokonaisuuksia, joissa muotoilu on vain yksi osakokonaisuus. ELY-keskuksista nähtiin esimerkiksi Tekesin innovaatioasetelin tuoneen yrityksille uudenlaisia mahdolli- suuksia muotoilun rahoitukseen.

Tekesin innovaatioaseteleitä kehitettiin yleisesti arvioinnin aikana tärkeänä matalan kyn- nyksen muotoilun käyttöä lisäävänä yritysrahoituskanavana. Tekesin innovaatioasetelit on tarkoitettu vakiintunutta liiketoimintaa harjoittaville pk-yrityksille, jotka haluavat käynnistää innovaatiotoiminnan. Setelin arvo on 5 000 euroa ja se on tarkoitettu inno- vaatiotoimintaan liittyvien asiantuntijapalveluiden ostoihin. Innovaatioaseteliin ei sisälly yrityksen omaa rahoitusosuutta. Yksittäisissä haastatteluissa nostettiin esiin, että tule- vaisuudessa innovaatioasetelejä toivottaisiin myös hieman korkeampi-arvoisina, jolloin niillä voisi paremmin toteuttaa esimerkiksi kokonaisia pienimuotoisia palvelumuotoilun projekteja. Muutama haastateltava mainitsi innovaatioasetelit yhtenä keskeisimpänä Muotoile Suomi -ohjelmaan jossain määrin kytkeytyvänä toimenpiteenä viime vuosina. Innovaatioasetelin omassa väliarvioinnissa tuloksena oli, että palvelumuotoilu on yksi kolmesta suosituimmista aiheista setelin käytölle.

3.4.3 Rahoitusvälineiden vastaavuus muotoilua hyö- dyntävien yritysten tarpeisiin

Edellä kuvattiin muun muassa Tekesin rahoituksen liittymistä ja kohdentumista muo- toiluun. Tekesillä ja Finprolla on ollut sekä muotoiluun suoraan kohdentuvia ohjelmia, että muotoilun eri osa-alueisiin liittyviä ohjelmia Muotoile Suomi -ohjelman toteutusai- kana. Tällä hetkellä rahoittajien toimintaympäristö on muutoksessa, sillä Tekes ja Finpro sulautetaan vuoden 2018 alusta yhteen hallituksen päätöksellä³ ja perustetaan uusi Business Finland -toimija toteuttamaan valtakunnallisia palveluita. Arvioinnin toteutushetkellä yritys- ja työllisyyspalvelut olivat samoin murroksessa. Maakunnalliset kasvupalvelut tulevat yrityspalveluissa korvaamaan aiemmin ELY-keskusten tarjoamat maakunnalliset palvelut. Business Finland jatkaa valtakunnallisten kasvupalvelujen

³ Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Tiedote Tekes ja Finpro yhdistetään, ulkoministeriön rooli vienninedistämässä vahvistuu. http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tekes-ja-finpro-yhdistetaan-ulkoministerion-rooli-vienninedistamisessa-vahvistuu. Vierailtu 12.4.2017.

tuottajana. Tässä yhteydessä maakunnille jää mahdollisuus kehittää myös muotoilua hyödyntäviä yrityspalveluita.

Rahoittajien haastatteluissa yleiskuva rahoituksen vastaavuudelle on kohtuullisen positiivinen. Rahoituspalveluista uusia ovat olleet erityisesti edellä mainittu innovaatioaseteli sekä Tekesin Kiito- ja Tempo-rahoitusvälineet. Erityisesti innovaatioaseteli nähdään sekä rahoittajien että muotoilutoimistojen edustajien haastattelussa toimivaksi. Se vastaa erityisesti muotoilun hyödyntämistarpeeseen pk-yrityksissä sekä yritysten palvelu- ja tuotekehitystoiminnan tai koko yritystoiminnan tarpeisiin kehittämisen alkuvaiheessa. Rahoittajien näkemysten mukaan pk-sektorin perinteisimmillä toimialoilla muotoilun mahdollisuuksia ei vielä ole tunnistettu siten, että niitä hyödynnettäisiin heti liiketoiminnan kehittämisen lähtökohdissa. Juuri tähän tarpeeseen on vastattu innovaatioasetelikokeilun käynnistämällä.

Rahoittajien haastatteluissa huomautettiin, että perinteisessä yritysrahoituksessa muotoiluun liiketoimintansa perustavat muotoilualan yritykset tai luovat alat ylipäänsä ovat usein heikoimmassa asemassa rahoitusta haettaessa. Niiden palvelut eivät aina ole skaalautuvia ja niiden kasvuhaluukkuus tai kiinnostus kansainvälistymiseen ei ole välttämättä suuri. Kun yrityksiä arvotetaan julkisessa rahoitusjärjestelmässä, muotoilualan yritykset jäävät jälkeen.

Muotoilutoimijoiden haastatteluissa yritysrahoituksen käytössä oleviin julkisiin rahoitusvälineisiin suhtaudutaan ristiriitaisesti. Osa näkee, että eri rahoitusvälineitä on ja niitä voi käyttää, kunhan tuntee niihin liittyvät rajoitteet. Tämä näkyy myös edellä kuvatuissa Tekesin rahoitustilastoissa.

Osa muotoilualan yrityksistä tai näitä edustavista tahoista katsoo, että resurssit ja toiminta ovat pienimuotoisia suhteessa tavoiteltuun hyötyyn. Osa katsoo, että muotoilulla täytyisi aina olla korvamerkitty osuus julkisissa rahoituspalveluissa, jotta muotoilu saataisiin aidosti korkeammalle tasolle. Osa haastateltavista puhuu jopa ”muotoilumomentista”. Toisaalta edellä kuvatut muut havainnot eivät tue tätä.

Muotoilualan toimijoiden näkemyksissä korostuu ohjelmien ja rahoituspalveluiden perinteisyys, johon poikkeuksen muodostavat ainoastaan muutamat Muotoile Suomi -ohjelman ohjelmakaudella toimineet ohjelmat. Monien arvioinnissa haastateltujen näkemys oli, ettei mikään julkinen rahoitusinstrumentti keskity muotoilubrändien tai perinteisten luovien alojen uudistamiseen siten, että saataisiin rahoitusta radikaaliin viennin edistämiseen tai uudistamiseen.

Arvioinnissa haastattelut yritykset, jotka hyödynsivät muotoilua omassa toiminnassaan, olivat alan edelläkävijöitä, eivätkä nähneet rahoituksessa merkittäviä puutteita. Isommat yritykset näkevät, että Tekesin rahoituspalveluita on voitu hyödyntää laajasti oman liiketoiminnan kehittämisessä ja näihin on voitu kytkeä soveltuvien osien muotoiluun liittyviä kehittämisosioita. Erityisesti Tekesin verkostohankkeita sekä ohjelmatoimintaa on pidetty hyvinä.

4 Havainnot arviointiteemoittain

4.1 Muotoilualan ja muotoilun hyödyntämisen kehitys

Luvun nostot:

- Yli puolet muotoilualan yrityksistä kertoi vuonna 2016 liikevaihtonsa kasvaneen viimeisen vuoden aikana. Myös yritysten kasvutavoitteet olivat korkealla (Teollisuustaiteen liitto Ornamo, 2016).
- Muotoilualalla vuoden 2013 jälkeen erityisesti suora- ja ulkomainontaa sekä graafista muotoilua toteuttavien yritysten lukumäärä on kasvanut.
- Liikevaihdon positiivinen kehitys on koskenut erityisesti sisustussuunnittelun, teollisen muotoilun ja taideteollisen muotoilun toimialoja.
- Yritysten henkilöstömäärä on kuitenkin lähes kaikilla tarkastelluilla toimialoilla laskenut vuodesta 2013 vuoteen 2015.
- Muotoilualan ulkopuolella muotoilun hyödyntäminen painottuu suuriin yrityksiin. Muotoilu on heillä tyypillisesti osa t&k -toimintaa (Tilastokeskus, 2014).
- Arvioinnissa haastateltujen mukaan yksityinen sektori on muotoilun hyödyntämisessä julkista sektoria pidemmällä. Yksityisellä sektorilla muotoilun keinojen hyödyntäminen nähtiin välttämättömyytenä kilpailussa menestymiselle.
- Muotoilun hyödyntämisen lisääminen julkisella sektorilla vaatii voimakasta muutosjohtamista. Merkittävää kehitystä on kuitenkin tapahtunut viime vuosina.
- Arvioinnissa haastatelluille kansainvälisille asiantuntijoille Suomi näyttää hyvänä muotoilun hyödyntäjänä julkisissa palveluissa verrattuna moneen muuhun maahan.

4.1.1 Muotoilutoimialan kehitys

Teollisuustaiteen liitto Ornamo toteuttaa vuosittain tutkimuksen muotoilualan suhdannekehityksestä, jossa tarkastellaan muotoilualan kehitystä ja trendejä. Viimeisin tutkimus on vuodelta 2016 ja se perustuu kyselytutkimukseen, johon vastasi noin 130 liiton jäsenyritystä. Vuoden 2016 suhdannekatsauksessa yli puolet yrityksistä kertoi

liikevaihtonsa kasvaneen viimeisen vuoden aikana ja myös yritysten kasvutavoitteet olivat korkealla (Lith, 2016).

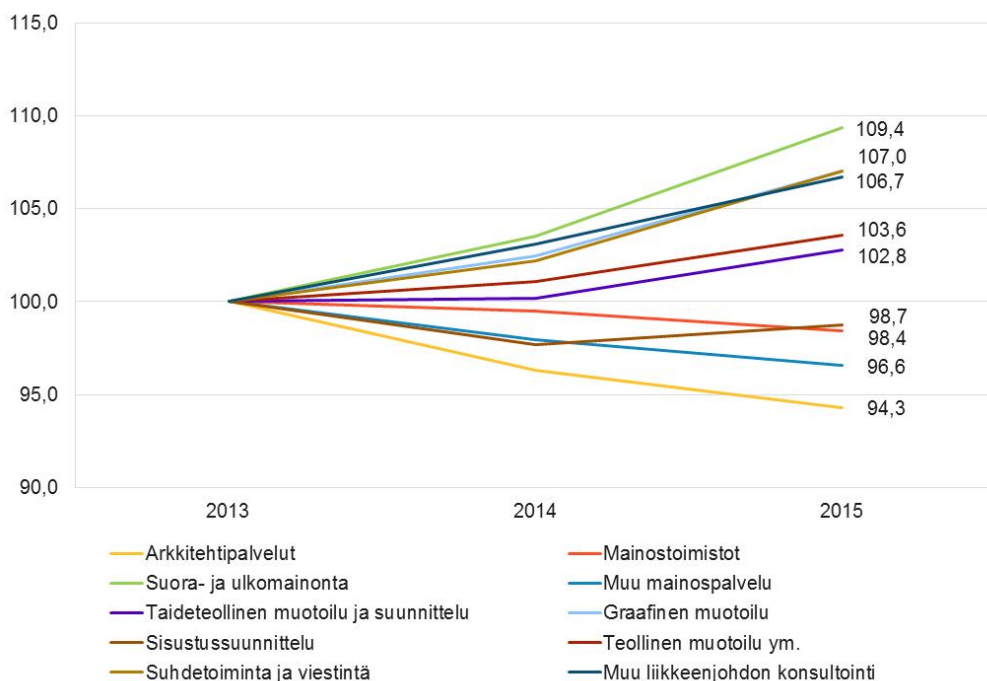
Vuonna 2014 suomalaisten muotoilualan yritysten liikevaihdoksi arvioitiin noin 3,1 miljardia euroa. Tästä 92 % syntyi muotoiluintensiivisessä teollisuudessa (esim. puutuotteiden ja huonekalujen valmistus), 6 % muotoilualan palveluyrityksissä ja 2 % taiteellisen toiminnan toimialalla. Kehityssuuntana on ollut muotoiluintensiivisen teollisuuden liikevaihdon väheneminen ja muotoilualan palveluyritysten liikevaihdon kasvu (Teollisuustaitteen Liitto Ornamo, 2016a).

Tilastokeskuksen käsitellessä muotoilualaa lasketaan tilastointeihin toimialoista yleensä arkkitehtipalvelut, mainostoimistot, suora- ja ulkomainonta, muut mainospalvelut, taideteollinen muotoilu ja suunnittelu, graafinen suunnittelu, sisustussuunnittelu sekä teollinen muotoilu. Lisäksi suhdetoimintaan ja muuhun liikkeenjohdon konsultointi-toimialoihin liittyy kasvavissa määrin muotoiluksi luettavaa liiketoimintaa, mistä johtuen myös näitä toimialoja tarkastellaan tässä arvioinnissa. Taulukossa 2 on perustietoja mainittujen toimialojen yritysten lukumäärästä, liikevaihdosta ja henkilöstömäärästä vuonna 2015 (viimeisin yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto vuoteen 2015).

Taulukko 2. Perustietoja valikoitujen toimialojen volyyymeistä vuonna 2015

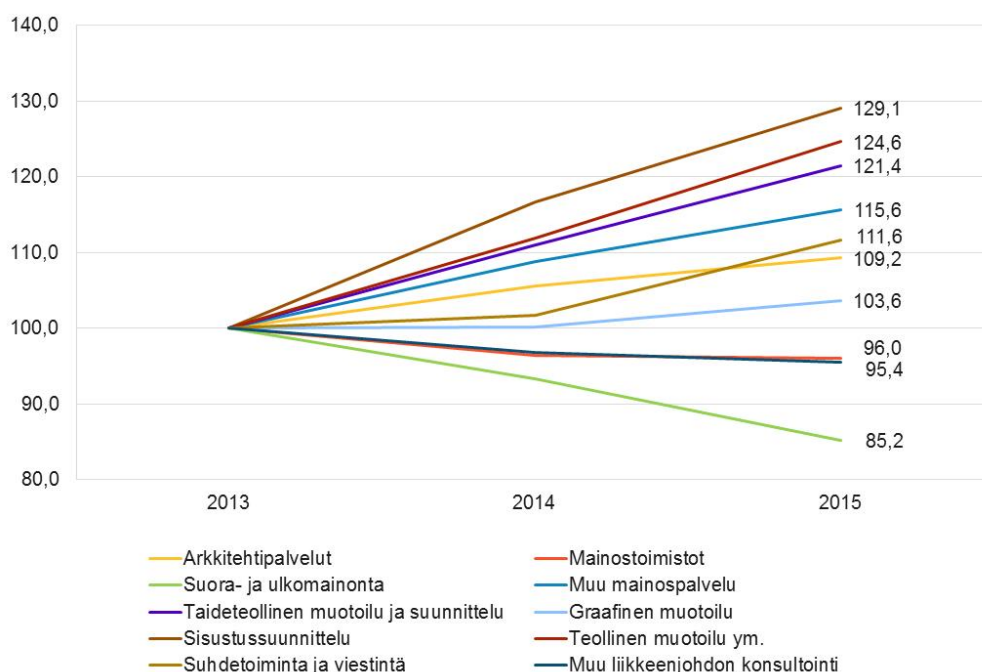
Toimiala (TOL 2008)	Yritysten lukumäärä	Yritysten liikevaihto yhteensä (tuhatta euroa)	Yritysten henkilöstö- määrä yhteensä
Arkkitehtipalvelut	1 407	388 462	3 655
Mainostoimistot	2 653	1 243 417	5 841
Suora- ja ulkomainonta	339	164 632	891
Muu mainospalvelu	281	118 636	641
Taideteollinen muotoilu ja suunnittelu	2 058	214 753	1 777
Graafinen muotoilu	701	44 167	519
Sisustussuunnittelu	778	95 864	654
Teollinen muotoilu ym.	579	74 721	604
Suhdetoiminta ja viestintä	729	120 901	1 045
Muu liikkeenjohdon konsultointi	8 410	2 310 510	13 943

Mainituista toimialoista vuoden 2013 jälkeen erityisesti suora- ja ulkomainontaa sekä graafista muotoilua toteuttavien yritysten lukumäärä on kasvanut (suora- ja ulkomainonta lähes 10 %, graafinen muotoilu noin 7 % vuoteen 2015 mennessä). Lisäksi suhdetoiminta ja muu liikkeenjohdon konsultointi -toimialoissa on ollut merkittävää yritysten määrän kasvua viime vuosina (ks. kuva 10).



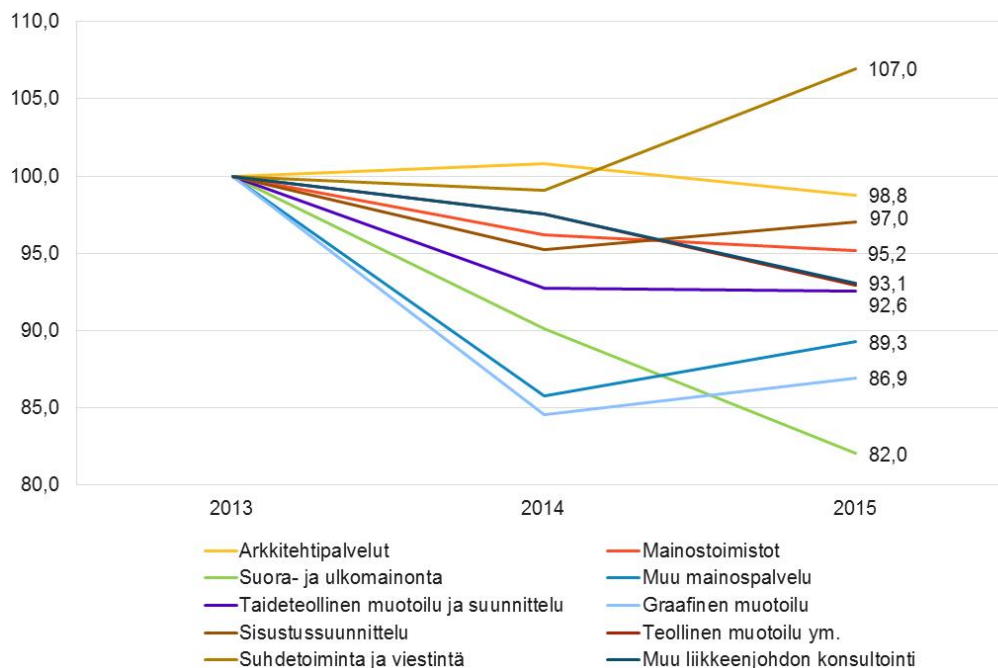
Kuva 10. Yritysten lukumäärän indeksikehitys valikoiduilla muotoiluun kytkeytyvillä toimialoilla vuosina 2013-2015 (indeksissä 2013=100) (Lähde: Tilastokeskus)

Tarkasteltaessa yritysten liikevaihdon kehitystä viime vuosina tilanne poikkeaa, sillä vahva liikevaihdon kehitys on puolestaan keskittynyt erityisesti sisustussuunnittelun, teollisen muotoilun ja taideteollisen muotoilun toimialoihin. Sen sijaan erityisesti suora- ja ulkomainonnan ja muun liikkeenjohdon konsultoinnin toimialoilla liikevaihtomäärät ovat laskeneet vuoden 2013 jälkeen. Näillä kahdella toimialalla on kuitenkin lähtökohtaisesti huomattavasti suuremmat liikevaihtovolyymit kuin muilla tarkasteltavilla toimialoilla (pl. suhdetoiminta).



Kuva 11. Yritysten liikevaihdon indeksikehitys valikoiduilla muotoiluun kytkeytyvillä toimialoilla vuosina 2013-2015 (indeksissä 2013=100) (Lähde: Tilastokeskus)

Yritysten henkilöstömäärä on lähes kaikilla tarkastelluilla toimialoilla laskenut vuodesta 2013 vuoteen 2015. Ainoa poikkeus tähän on suhdetoiminnan toimiala. Esimerkiksi suora- ja ulkomainonnan sekä graafisen muotoilun toimialoilla henkilöstömäärän väheneminen on suhteellisesti tarkasteltuna ollut erittäinkin suurta (esim. graafisessa muotoilussa -13 % vuosien 2013 ja 2015 välillä). Palkkasummat ovat puolestaan kasvaneet lähes kaikilla tarkastelluilla toimialoilla pois lukien muu liikkeenjohdon konsultointi, suora- ja ulkomainonta sekä muut mainospalvelut. Kuten todettu aiemmin, näillä kaikilla kolmella toimialalla myös toimialojen yhteenlaskettu liikevaihto on laskenut viime vuosina. Kuvassa 12 on esitetty yritysten henkilöstömäärän kehitystä.



Kuva 12. Yritysten henkilöstömäärän indeksikehitys valikoiduilla muotoiluun kytkeytyvillä toimialoilla vuosina 2013-2015 (indeksissä 2013=100) (Lähde: Tilastokeskus)

4.1.2 Haastateltujen näkemyksiä muotoilun taloudellisen merkityksen hahmottamisesta yrityksissä

Yksi arvioinnin haastattelujen keskeinen teema oli muotoilun taloudellisen merkityksen tiedostaminen ja muotoilusta saatavien liiketoimintahyötyjen tai muiden hyötyjen läpinäkyväksi tekeminen ja muotoilun laaja-alainen hyödyntäminen. Vaikka asiaan on ohjelman tavoitteissa kiinnitetty huomiota, näkevät haastateltavat siinä tapahtuneen suhteellisen vähän kehitystä. Lähes kaikki arvioinnissa haastattelut asiantuntijat katsoivat, että muotoilun hyötyjä koskevaa konkreettista tulosviestintää tarvittaisiin edelleen enemmän.

Muotoilun taloudellinen merkitys on ymmärretty erityisesti suuremmissa yrityksissä, muotoiluintensivisillä aloilla sekä teknologiavetoisissa start up -yrityksissä. Muilla sektoreilla muotoilun hyödyntämisellä saataviin hyötyihin liittyvää tietoisuutta on pyritty nostamaan, mutta kokonaisuutena haastateltavat suhtautuivat tämän kehittymiseen varovaisesti.

Suomessa yksi keskeisistä teemoista on ollut Design ROI -ajattelu, joka nostettiin myös muutamissa haastatteluissa esiin. Kansallista ja kansainvälistä keskustelua leimaa eräänlainen paradoksi. Tämä paradoksi nousi esiin myös kansainvälisissä haastatteluissa. Muotoilun hyötyjen mittaaminen saadaan usein konseptoitua, mutta sitä ei oteta laajamittaisesti käyttöön, levitetä ja skaalata siten, että syntyisi suomalais-

sia yrityksiä puhutteleva kokonaisnäkemys. Tämän tyyppistä kokonaisnäkemystä laskentamalleineen ja konkreettisine esimerkkeineen tarvittaisiin erityisesti yritysten päätöksentekoon kohdistuvassa vaikuttamisviestinnässä.

Muotoilun taloudellisen merkityksen jäsentämiseen ja hahmottamiseen elinkeinoelämässä liittyy vahvasti myös se, missä määrin yhteiskunnassa kiinnitetään huomiota aineettomaan arvonluontiin. Tähän liittyvä keskustelu on ollut viime vuosina kasvavissa määrin tärkeää Suomessa, mutta haastateltavien mukaan keskustelua muotoilun taloudellisesta merkityksestä tarvitaan yhä lisää. Haastatteluissa muotoilun nähdään olevan tärkeä osa arvonlisän nostamisessa ylipäätään, vaikka se usein jää esimerkiksi teknologisen kehittämisen jalkoihin.

4.1.3 Muotoilun hyödyntämisen kehitys yrityksissä

Muotoilun hyödyntäminen yrityksissä nähdään entistä keskeisemmäksi aineettoman arvonluonnin teeman tullessa yhä tärkeämmäksi. Aiemmin yritysten toiminnassa tavarantuotanto on ollut keskeinen arvonmuodostuksen alue. Valtioneuvoston vuoden 2014 periaatepäätöksessä kuvataan hyvin sitä muutosta, joka valmistuksen ja kokoonpanon merkityksessä on tapahtunut yritystoiminnassa syntyvän taloudellisen arvon näkökulmasta. Tuotteiden jalostusarvosta kasvavan osan tuottaa aineetonta pääomaa hyödyntävä toiminta, kuten tutkimus ja tuotekehitys, suunnittelu, muotoilu, markkinointi, jakelu ja erilaiset palvelut. Aineettoman pääoman hyödyntämisen ja palvelujen merkityksen korostuessa, myös muotoilun merkitys vahvistuu.

Aiempien selvityksen perusteella holistisen muotoilun hyödyntäjien etujoukossa ovat muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta olleet pienet ja ketterät, tyypillisesti nuoret yritykset. Monilla start up -yrityksillä muotoiluajattelu on ollut keskeinen osa liiketoimintaa alusta lähtien, kun taas perinteisemmillä aloilla muotoilun hyödyntämistä jarruttavat vielä esimerkiksi sekä tiedon että riskinottokyvyn puute. Jo vakiintuneiden liiketoimintamallien muuttaminen on hidasta ja vaatii uskallusta. Lisäksi muotoilun käytöstä saadut liiketoiminnalliset hyödyt eivät ole selviä, vaan ne voivat jopa olla ristiriidassa esimerkiksi lyhyen tähtäimen myyntitavoitteiden kanssa.

Aiemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että muotoilun hyödyt näkyvät keskimäärin kahden vuoden päästä (Alavuotunki et al., 2015). Siten myös haastateltavat näkivät, että muotoilun käytölle on annettava tilaa ja aikaa, jotta uudenlainen kulttuuri pääsee juurtumaan yritykseen. Erityisesti yritysjohto on pystyttävä vakuuttamaan muotoilun hyödyistä, jotta muotoilu voi nousta strategisemman tason päätöksenteon keskusteluihin.

Noin kolmannes (32%) teollisuusyrityksistä, jotka ilmoittavat Tilastokeskuksen kyselyssä harjoittaneensa innovaatiotoimintaa, on toteuttanut muotoiluun liittyviä toimia

joko yrityksen sisäisesti tai ostopalveluita hyödyntäen osana t&k -toimintaa.⁴ Palvelu-alojen yrityksissä muotoilun hyödyntäminen on hieman harvinaisempaa, sillä 24% innovaatiotoimintaa harjoittaneista yrityksistä on käyttänyt myös muotoilua t&k -toiminnassaan. Alan lisäksi yrityksen koko vaikuttaa: muotoilun hyödyntäminen painottuu myös suuriin yrityksiin. Suurimman kokoluokan yrityksistä 55 % on hyödyntänyt muotoilua kun taas pienimmässä kokoluokassa vastaava luku oli 25 %.

Muotoilua hyödynnetään, joskin hieman vähemmän, myös markkinointi-innovaatioissa, jotka tyypillisesti liittyvät myyninedistämiseen. Muotoiluun tai pakkauksiin liittyvien markkinointi-innovaatioiden käyttöönotosta ilmoitti noin joka kymmenes yritys, suuremmista yrityksistä noin joka viides.

Digitalisaaatiolla nähdään olevan keskeinen rooli liiketoiminnassa, ja digitalisaatio heijastuu myös palveluiden muotoiluun. Digitalisaaatiolla nähdään olevan merkitystä erityisesti palvelusektorilla, sillä useampi kuin joka viides palvelualan yritys ilmoittaa digitalisaaatiolla olevan suuri tai kohtalainen merkitys palveluiden muotoilussa. Teollisuudessa luku on lähes 10 prosenttiyksikköä pienempi.

Edellä kuvattu ilmiö on linjassa yleisen innovaatiotoimintaa koskevan tiedon kanssa. Tilastokeskuksen innovaatiotutkimuksessa (2012–2014) teollisuuden yritykset harjoittavat tuotteisiin ja prosesseihin liittyvää innovaatiotoimintaa palvelualoja yleisemmin. Kaikkiaan innovaatiotoimintaa oli teollisuuden yrityksistä 58 prosentilla ja palvelu-alojen yrityksistä 53 prosentilla. Tilastokeskuksen innovaatiotutkimuksesta käy hyvin ilmi, että suuret yritykset innovoivat edelleen pienempiä yleisemmin. Esimerkiksi tuotteita ja prosesseja innovoineiden osuus tutkittujen yritysten pienimmässä kokoluokassa oli teollisuudessa 46 prosenttia, kun vähintään 250 henkilöä työllistävien yritysten keskuudessa innovaatiotoimintaa ilmoitti 85 prosenttia yrityksistä. Palvelualoilla erot ovat pienemmät. Palvelualojen pienimmistä tarkastelluista yrityksistä innovaatiotoimintaa ilmoittaneiden osuus nousi aiemmasta niin, että se oli jo lähellä pienimpien teollisuusyritysten innovaatiotoimintaa harjoittaneiden osuutta (Tilastokeskus 2016).

Julkiset rahoittajatahot tai elinkeinoelämää lähellä olevat sidosryhmät katsovat, että suomalaisten yritysten ajattelussa muotoilun strategisemmasta hyödyntämisestä on menty jonkin verran eteenpäin ohjelman aikana. Ajattelutavan muutos heijastuu laajasti yrityksen toimintojen suunnitteluun ja sen merkitys liiketoiminnan tukena on kasvanut. Tämä ei näy välttämättä muotoiluasiantuntijoiden määrässä yritysten johtoryhmissä, vaan yrityksen liiketoiminnan kehittämisprojekteissa. Vastaavasti osa muotoilutoimijoista näkee ongelmana edelleen puhtaasti sen, minkä verran yritysten johtoryhmissä on itsessään muotoiluun liittyvää osaamista. Tämä johtoryhmätason muotoiluosaamisen puute on ollut osan mielestä pullonkaula suomalaisen muotoiluosaamisen kehittämisessä.

⁴ Tässä innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka tuottavat tai joiden tavoitteena on tuottaa uusia tai parannettuja tuotteita tai prosesseja eli innovaatioita. Nämä toimenpiteet kattavat Tilastokeskuksen innovaatiotoimintaa käsittelevässä raportissa (2016) tuotteiden ja prosessien lisäksi myös markkinointi- ja organisaatio-innovaatiot.

Rahoittajatahot kiinnittivät huomiota myös siihen, että yritykset ovat ohjelman toteutusaikana tulleet entistä kriittisemmiksi riskialttiiden investointien suhteen ja tuloksia halutaan nopeasti. Tämä on osaltaan vaikuttanut erilaisten kokeilujen ja muiden ketterän kehityksen menetelmien suosioon, mikä puolestaan voi osaltaan lisätä muotoilun hyödyntämistä.

4.1.4 Kehitys julkisella sektorilla

Arvioinnin haastatteluissa korostui näkemys, jonka mukaan yritykset ovat muotoilun hyödyntämisessä julkista sektoria pidemmällä. Yksityisellä sektorilla muotoilun keinojen hyödyntäminen nähtiin usein eräänlaisena välttämättömyytenä markkinoilla menestymiseen. Näin ei vastaavasti ole julkisen sektorin kohdalla. Eräs palvelumuotoilualan asiantuntija totesi, että resursseista ja rakenteista johtuen julkisella sektorilla vallitsee valitettavan usein vielä toiminta, jossa ”korjataan seuraus” (esimerkiksi pitkät jonot rakennuslupahaun neuvontaan), eikä päästä käsiksi ongelman todelliseen ongelmaan taustalla (esimerkiksi rakennuslupaprosessin monimutkaisuus asiakkaalle).

Erityisesti muotoilupalveluja tarjoavissa yrityksissä nähdään, että Suomen julkisella sektorilla muotoilun taloudellinen merkitys sekä kansalaisten ja asiakkaiden luottamuksen ja asiakaskokemuksen vahvistaminen on edistynyt. Jossain määrin kuntien ja kaupunkien edustajat näkevät asian palveluntarjoajia kriittisemmin. Vaikka merkittävää kehitystä on tapahtunut, koetaan julkisen sektorin olevan vielä kuitenkin hyvin alkuvaiheessa tässä hyödyntämisessä.

Myös arvioinnin kuntakyselyn tulosten mukaan julkisen sektorin muotoilun hyödyntämisen kasvattaminen vaatii voimakasta muutosjohtamista, jossa organisaation rakenteita ja kulttuuria kehitetään asiakaslähtöiseen ajatteluun. Kokonaisuutena kuntakyselyn arvioissa korostui näkemys siitä, että julkisella sektorilla on vielä tarvetta lisätä muotoilun hyödyntämistä, sekä kasvattaa esimerkiksi julkisen sektorin ja muotoiluyritysten välistä vuoropuhelua (ks. kuva 13). Kuvan tulkinnassa on syytä huomioda, että kysely kohdistettiin vain murto-osaan suomalaisista kunnista ja tarkoituksella painotetusti edelläkävijäkuntiin. Siten kuntakyselyn tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin suomalaisiin kuntiin, vaan voivat osaltaan heijastaa vahvemmin muotoilun edelläkävijäkuntien tilannetta ja näkemyksiä.



Kuva 13. Muotoilun rooli julkisella sektorilla (N=17) (Lähde: arvioinnin kysely kunnille)

Moni näkee, että merkittävää kehitystä julkisen sektorin muotoiluosaamisen kehityksessä on kuitenkin tapahtunut viime vuosina. Kuntakyselyssä noin puolet vastaajista arvioi muotoilun nykyisen roolin organisaatiossaan erittäin tai jokseenkin vähäiseksi. Kahta poikkeusta lukuun ottamatta kaikki arvioivat muotoilun merkityksen kasvavan organisaatiossaan tulevaisuudessa. Painetta muotoiluajattelun lisäämiseen tuovat osaltaan tarve kehittää toimintaa ihmislähtoisemmäksi, jotta pystytään vastaamaan julkista sektoria haastaviin yhteiskunnallisiin muutoksiin. Näistä voidaan mainita julkisen talouden rahoitusmuutokset ja -ongelmat, yhteiskuntien moniarvoistuminen, globalisaatio sekä murros informaation saatavuudessa ja sen käsittelemisessä. (Annala et al., 2015). Maakuntaudistus tuo osaltaan suuria muutoksia kuntien toimintaympäristöön ja hallintoon tulevana vuosina haastaen kunnat ajattelemaan palvelujaan uudella tavalla. Kuntakyselyssä mainittiinkin muun muassa yksityisten palvelutuottajien yleistymisen vaikutukset palvelujen suunnittelemiseen yhtenä keskeisenä kuntasektorin muotoilun hyödyntämiseen vaikuttavana tekijänä tulevaisuudessa.

Arvioinnin kyselyssä muina keskeisinä tulevaisuuden ilmiöinä kuntasektorilla mainittiin erityisesti kuntalaisten osallistumismahdollisuuksien merkityksen kasvu sekä ylipäättään tarve suunnitella palveluja aiempaa enemmän käyttäjälähtöisiksi ja kuntalaisia osallistaen. Vastaava trendi on havaittu myös kansallisesti, ja esimerkiksi Kuntaliitto on valmistellut kuntien käyttöön oppaita lähivaikuttamisen tueksi (ks. Jäppinen ja Salinen, 2012; Kuntaliitto, 2014). Ylipäättään nostettiin esiin tarve tehdä kuntavaikuttamista läpinäkyvästi.

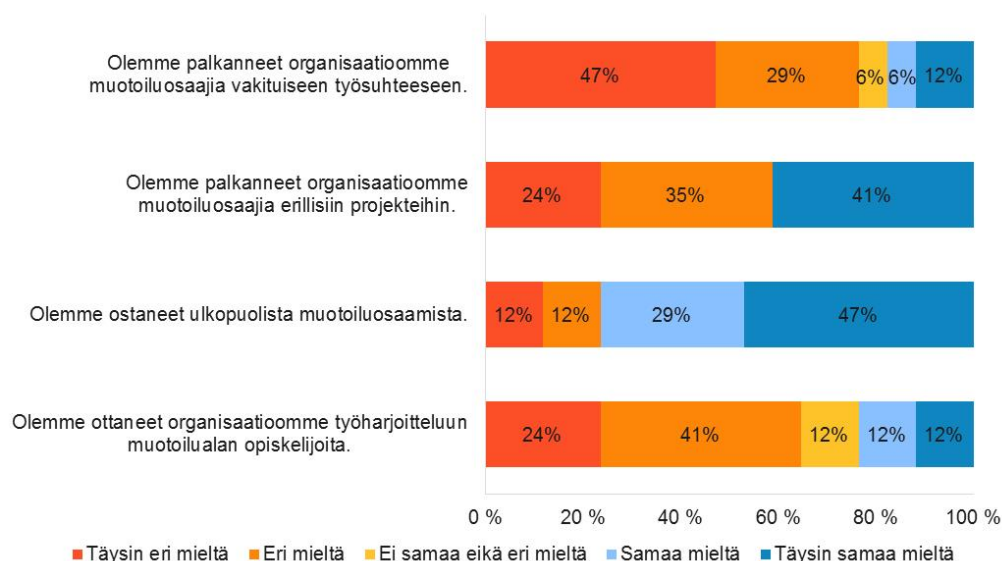
Voidaankin todeta, että vaikka kehitystä julkisen sektorin muotoilutoiminnan hyödyntämisessä on tapahtunut, keskittyy se vielä tiettyihin veturialueisiin – erityisesti suuriin kaupunkeihin, joissa on tarjolla myös muotoiluun liittyvää korkeakoulutusta. Vahvimpana muotoilun hyödyntämisen esimerkkinä mainitaan yhä kuitenkin Helsinki, missä

heijastuu kaupungin toimiminen World Design -pääkaupunkina vuonna 2012. Muotoilu on yhä vahvasti läsnä Helsingin kaupungin strategiassa, jossa se on yksi nimetystä viidestä avaintoimialasta.

Arvioinnin kuntakyselyn vastaajista noin puolet kertoi, että muotoilu on huomioitu heidän oman organisaationsa strategiassa. Kaikki nämä vastaajat ovat yli 100 000 asukkaan kaupungeista, mikä korostaa havaintoa siitä, että julkisella sektorilla muotoilun hyödyntäminen näyttäisi etenevän erityisesti suuremmissa kaupungeissa. Samoin esimerkiksi yhteistyö muotoiluun kytkeytyvissä osaamiskeskittymissä tai -verkostoissa on kuntakyselyn perusteella keskittynyt lähinnä suuriin kaupunkeihin. Muotoilun hyötyjen nostaminen esiin vahvasti kuntastrategioissa nähtiin arvioinnin kyselyssä yhtenä keskeisimpänä keinona edistää muotoilun hyödyntämistä julkisella sektorilla.

Arvioinnin kuntakyselyssä tiedusteltiin myös kuntien tämänhetkisiä tapoja hyödyntää muotoilua; esimerkiksi sitä, onko kuntiin tehty rekrytointeja tai hankintoja muotoiluun liittyen. Yli puolet vastaajista kertoi hyödyntävänsä organisaatiossaan ennestään olevaa muotoiluosaamista. Se, miten vastaajat määrittävät muotoiluun liittyvän osaamisen, ei selviä kyselystä. Muotoiluun liittyvää koulutusta oli tarjottu yli puolessa vastanneista organisaatioista. Korkea aktiivisuus voi osaltaan reflektoida sitä, että kyselyä markkinoitiin painotetusti edelläkävijäkaupungeille ja ylipäättään vain muutamille kunnille. Muotoilukoulutusta on tarjottu pääasiassa suurten kaupunkien organisaatioissa, mutta myös pienemmistä kunnista löytyi siitä esimerkkejä. Kurssien toteutustavat ovat vaihdelleet toiminnallisista kursseista työpajoihin, projekteihin tai muihin perinteisempiin koulutustilaisuuksiin.

Muotoilun hankkiminen organisaation ulkopuolelta on toistaiseksi tapahtunut lähinnä julkisia hankintoja hyödyntämällä. Muotoilijoita on voitu palkata organisaatioon myös erillisiin projekteihin, mutta muotoilijoiden palkkaaminen organisaatioihin vakituisesti näyttäytyy kuntakyselyn kunnissa harvinaiselta. Helsinki poikkeaa myös tässä mielessä julkisen sektorin kokonaiskuvasta, sillä kaupunki on palkannut organisaatioonsa sekä muotoilujohtajan että palvelumuotoilijoita. Muotoilujohtajan rooliin kuuluu muun muassa Helsinki City Lab -hankkeen johtaminen, joka edistää käyttäjälähtöisyyden viemistä kaupungin organisaation eri tasoille ja hän on keskeisessä roolissa kaupungin strategian laadinnassa. Kuvaan 14 on koottu kyselyvastauksien tuloksia koskien muotoilun hyödyntämistä.



Kuva 14. Tavat hankkia muotoiluosaamista julkisella sektorilla (N=17) (Lähde: arvioinnin kysely kunnille)

Kunnat kertoivat arvioinnin kyselyssä kokeiluluonteista toimintaa lisätyn viime vuosina (yli 70 % vastaajista samaa mieltä väitteen kanssa). Tämä heijastanee osaltaan kokeilukulttuurin viimeaikaista suosiota julkisessa keskustelussa sekä sen sisällymistä hallitusohjelman kärkihankkeisiin. Tähän liittyen joukko kuntia alkoi kokeilla 57 kunnassa vuosille 2015–2016 poikkihallinnollisia toimintamalleja valtiovarainministeriön kuntakokeilulain turvin ja Suomen Kuntaliitto käynnisti Uskalla kokeilla -ohjelman 2015–2018. Lisäksi valtioneuvoston kanslian yhteyteen on perustettu vuonna 2016 Kokeileva Suomi -tiimi edistämään kokeiluluontoista toimintaa.

Kunnilta tiedusteltiin kyselyssä myös julkisiin rahoitusinstrumentteihin liittyviä haasteita. Esiin nousseet haasteet liittyivät rahoitusvälineiden joustamattomuuteen ja siihen, että rahoittajat vaativat tarkkoja suunnitelmia tulevasta kehittämisestä ja sen tuloksista jo hankkeen hakuvaiheessa. Siten kokeiluluontoiselle toiminnalle ei välttämättä löydy kuntien näkökulmasta sopivaa rahoitusvälinettä. Viime vuosina tilannetta jossain määrin muuttaneina toimenpiteinä mainittiin kuitenkin innovatiivisten julkisten hankintojen -ohjelmat sekä 6Aika-strategia.

Myös Kokeileva Suomi -tiimin teettämässä taustakartoituksessa kokeilukulttuurin edistämiseksi kaivattiin tukea erityisesti rahoituslähteiden ja muiden resurssien löytämiseksi sekä kokeilujen toteutuksen ja arvioinnin menetelmistä. Taustakartoitukseen saatiin noin 100 vastausta tutkimus- ja koulutusorganisaatioista, ministeriöistä, yrityksiltä ja kuntaorganisaatioista (Valtioneuvoston kanslia, 2016).

Kuntakyselyn vastaajat eivät osanneet täsmällisesti arvioida sitä, missä kuntien palveluissa muotoilu on erityisesti huomioitu. Näyttäisi kuitenkin siltä, että kokonaisvaltaisesti muotoilun arvioidaan näkyvän esimerkiksi kulttuuri- sekä sosiaali ja terveyspalveluissa ja lähinnä yksittäisinä toimenpiteinä teknisemmällä ja maankäyttöön liitty-

villä toimialoilla. Esimerkiksi Ornamo (2016b) on pyrkinyt edesauttamaan muotoilu-hankintoja julkisella sektorilla oppaan muodossa. Muotoiluun liittyvistä hankinnoista esimerkkeinä arvioinnin kuntakyselyssä nostettiin esiin palvelumuotoilun puitesopimukset, koulutustilaisuudet sekä ylipäättään projektien, fasilitointitilaisuuksien ja visuaalisoinnin asiantuntijatehtävät.

Arvioinnissa haastatelluille kansainvälisille asiantuntijoille Suomi näyttäytyy hyvänä muotoilun hyödyntäjänä julkisissa palveluissa verrattuna moneen muuhun maahan. Myös kansainväliset asiantuntijat nostivat esiin, että tämä edelläkävijyys liittyy erityisesti suuriin suomalaisiin kaupunkeihin ja pienempien kuntien tilanne jää heille epäselväksi.

4.2 Muotoile Suomi -ohjelman merkitys toimenpiteiden aikaan saamisessa

Luvun nostot:

- Ohjelman näkyvyys ja viestintä on ollut suhteellisen vähäistä.
- FDC-toimintamallia ei ole pidetty toimivana ja haastateltavat suhtautuvat siihen kriittisesti. Hyvää toimintamallissa on ollut tiedonvaihto ja se, että koolla on laaja joukko muotoiluekosysteemiin kuuluvia toimijoita.
- Muotoile Suomi -ohjelma on väljä strategia. Ohjelman vaikutukset ovat olleet pääasiassa välillisiä:
 - Toiminut perusteluna joillekin toimille.
 - Vastaavia toimenpiteitä olisi toimeenpantu muutoinkin, mutta ohjelmasta on saatu lisäperusteluja.
- Arvioinnin tulosten mukaan näyttäisi siltä, että nykyisellä FDC-toimintamallilla ei kannata jatkaa. Muotoilun hyödyntämiseksi tarvitaan kuitenkin edelleen sekä strategista tahtotilaa (visiota) että konkreettisia toimenpiteitä, sillä muutoin sen hyödyntäminen yrityksissä ja julkisella sektorilla ei vahvistu.

4.2.1 Toimenpiteet suhteessa tavoitteisiin

Haastatteluissa käytiin läpi toimenpiteitä, joita eri toimijat ovat tehneet Muotoile Suomi -ohjelman strategiisiin tavoitteisiin liittyen. Työ- ja elinkeinoministeriö on toteuttanut toimenpiteiden seurantaan, mutta moni haastateltava ei tästä huolimatta tunnistanut toimenpiteiden seurantaan tapahtuneen siten, että se olisi aktivoinut toimimaan. Tässä käsitellyt seurantatiedot kuvaavat vuosia 2015–2016 ja kattavat ne toimenpiteet, joille ei ole olemassa erillistä seurantanäkymää. Siten tässä käsitellyt toimenpiteet perustuvat pääasiassa haastateltujen toimenpiteistä vastuullisten toimijoiden omaan tulkin-taan. Työ- ja elinkeinoministeriön seurannan mukaan käytännön toimenpiteet ovat viime vuosina olleet pääasiassa osaamisen kehittämistä, esimerkiksi seminaareja, koulutusta ja kursseja sekä selvityksiä ja oppaita.

Ohjelman toimenpidekokonaisuudet ovat liittyneet ohjelman neljään strategiseen tavoitteeseen. Useat haastatellut toimijat kertoivat tehneensä näihin neljään ylätasoon tavoitteeseen liittyviä toimenpiteitä, mutta eivät ensi sijassa ohjelman vaikutuksesta. Tämä johtuu myös ohjelman valmistelusta siten, että toimijat ovat ilmoittaneet heidän keskeisiä toimenpiteitään osaksi ohjelmaa.

Tavoite 1: Muotoiluymmärrys ja osallistuvuus kansalaisyhteiskunnassa ovat vahvoja. Osaaminen, tutkimus ja koulutus ovat kansainvälisesti korkealla tasolla ja vaikuttavat hyvinvointiin ja kilpailukykyyn.

Tähän tavoitteeseen on muotoiluohjelmassa liittynyt kaikkiaan yhdeksän eri toimenpidettä. Valtaosa haastatteluissa toimijoista nosti esiin esimerkkejä siitä, että esitettyjen yhdeksän tavoitteiden kaltaisia toimenpiteitä on tehty. Työ- ja elinkeinoministeriön seurannan mukaan toimenpiteitä tässä kokonaisuudessa ovat olleet muun muassa kaksi seminaaria, opettajien ja kasvattajien koulutusta ja palveluja oppilaitoksille sekä Lahden ammattikorkeakoulun lanseeraama Kaupunkimuotoilun täydennyskoulutus muotoilijoille ja virkamiehille. Haastateltujen kokemus oli kuitenkin pääasiassa se, että ohjelmalla ei ole ollut näiden toimenpiteiden toteuttamiseen varsinaista vaikutusta.

Tavoite 2: Monialainen muotoiluosaaminen on vahvistanut kilpailukykyä.

Tähän tavoitteeseen on liittynyt muotoiluohjelmassa myöskin kaikkiaan yhdeksän toimenpidettä. Osa toimenpiteistä ei ole toteutunut kuten aineettomien oikeuksien verokannustin tai INKA -ohjelman käyttö muotoiluosaamisen kehittämisessä. Toisaalta samanaikaisesti Tekes on myöntänyt rahoitusta yhä useampaan muotoiluun kytkeytyvään yritysprojektiin. Osaan toimenpiteistä liittyy tällä hetkellä myös vahva murrostilanne kuten ELY-keskusten yrityspalveluihin.

Toteutuneet toiminnot ovat työ- ja elinkeinoministeriön seurannan mukaan puolestaan liittyneet mm. Muotoilun innovaatiokeskittymä -selvitys, Ornamon yhdessä Finpron kanssa järjestämät maakohtaiset tapahtumat ja match making -tapahtumat muotoilualan toimijoille sekä Tekesin dLab -ohjelmapalvelu. Lisäksi muutamia toimia on valmisteluvaiheessa. Konkreettisimmin ovat edistyneet erilaiset julkiset rahoituspalvelut, jotka mahdollistavat muotoilun hyödyntämistä ja rakennerahastovarojen käyttöä muotoilun edistämiseksi.

Haastateltujen sidosryhmien mukaan ohjelman merkitys yrityspalvelujen kehittämistä ohjaavana strategiana jäi kuitenkin ohueksi. Tavoitteen kaksi kokonaisuudessa näyttäisi erityisesti olevan paljon sellaisia toimenpiteitä, jotka kuuluvat toteuttajaorganisaation perinteiseen omaan toimintaan, mutta jotka on otettu osaksi ohjelmaa. Esimerkiksi Grafian ”osana ohjelmaa” toteuttama Vuoden Huiput -kilpailua on järjestetty vuodesta 1980 lähtien. Sen sijaan esimerkiksi Tekesin uusi innovaatioaseteli on ollut todella suosittu.

Tavoite 3: Tärkeillä kasvualoilla on hyödynnetty tehokkaasti muotoilua.

Tähän teemaan on liittynyt neljä toimenpidettä, joista kaikki ovat muotoilun kytkemistä meneillään oleviin kehityshankkeisiin (cleantech, biotalous, Tekesin ohjelmat tai arktinen muotoiluosaaminen). Käytännön kytkentä on jäänyt suhteellisen vähäiseksi. Haastatteluissa mainitaan, että tässä ohjelma ei ole päässyt riittävän konkreettisiin toimiin.

Työ- ja elinkeinoministeriön seurannan mukaan tähän kokonaisuuteen on liittynyt joi-
tain toimenpiteitä ja projekteja erityisesti julkisella sektorilla. Esimerkkejä ovat Kuntali-
iton kuntalaiset keskiöön -projekti vuosina 2013–2014 ja Arjen Pelastajat -hanke vuo-
sina 2014–2017 Kainuussa. Lisäksi on toteutettu minioppaita. Myös nämä toimenpi-
teet olisivat kuitenkin todennäköisesti toteutuneet myös ilman ohjelmaa.

Tavoite 4: Muotoilua on käytetty julkisella sektorilla yhteiskunnan kehittämisessä ja ohjaamisessa sekä hyvinvoinnin edistämisen työkaluna.

Tähän tavoitteeseen on liittynyt kuusi toimenpidettä. Haastattelujen perusteella tällä osa-alueella toimenpiteitä on tehty ja on menty eteenpäin erityisesti rakennerahasto-
varojen hyödyntämisessä julkisen sektorin muotoilun hyödyntämisen vahvistamises-
sa, muotoilun kytkemisessä valtionhallinnon kehittämiseen ja kuntapalvelun uudista-
miseen (esimerkiksi valtioneuvoston kanslian kokeilutoimisto) tai julkisen sektorin ja
muotoiluyritysten välisen vuoropuhelun kehittämisessä. Haastatteluissa nostetaan
esiin, että kaikki muotoiluohjelmassa suunnitellut toimenpiteet eivät ole toteutushetkel-
lä enää olleet relevantteja.

4.2.2 Ohjelman merkityksen syntymisen logiikka

Ohjelman toimeenpanoksi nähdään erityisesti FDC-johtoryhmän kautta tapahtuva
implementaatio. Useat FDC-johtoryhmään kuuluvat haastateltavat näkivät, että ohjel-
malla on ollut hyvin pieni vaikutus toimenpiteiden aikaan saamiseen.

Alueellisille toimijoille kuten hankkeita toteuttaville tahoille ja korkeakouluille ohjelma
on selkeästi ollut tärkeämpi. Se on toiminut esimerkiksi perusteluna ja selkänäojana
käynnistettävälle toiminnalle.

Useat toimijat kiinnittivät huomiota siihen, että ohjelman pitäisi innoittaa toimijoita visi-
on ja toimenpiteiden kautta yhteiseen tekemiseen. Muotoile Suomi -ohjelman lisäar-
vona moni näkisikin nimenomaan yhteisten toimenpiteiden syntymisen. Käytännössä
arvioinnin haastatteluissa esiintyvät näkemykset liittyvät FDC-toimintamallin työhön ja
toimintaan.

4.3 Finnish Design Centre -toimintamalli ja sen johtoryhmä

Luvun nostot:

- Haastateltujen yhteinen näkemys on, että FDC-toimintamalli ei käytännössä toimi tai ei vastaa eri toimijoiden sille asettamia odotuksia.
- Hyvää toimintamallissa on toimijoiden yhteen kokoaminen ja tiedonvaihto, mutta tieto ei haastattelujen mukaan muutu käytännön toiminnaksi.
- Jaetun motivaation puute vaivaa toimintaa ja sitoutuminen on ollut heikkoa.
- Kykyä yhteiseen toimintaan periaatteessa haastattelujen perusteella olisi, mutta edellä mainituista syistä sitä ei ole syntynyt.

Finnish Design Centre -toimintamalli on yksi ohjelman toimenpiteistä. Ohjelmassa se on määritelty seuraavasti: "otetaan käyttöön Finnish Design Centre -toimintamalli edistämään muotoilun ekosysteemin toimintaa." Toimintamallista vastaisivat julkista rahoitusta saavat tahot kuten Ornamo, Grafia ja Design Forum Finland. Käytännössä osa haastatteluista toimijoista on kuitenkin omien sanojensa mukaan jättäytynyt pois toiminnasta.

Ohjelma-asiakirjan mukaan FDC-toimintamallissa koordinoidaan ja toteutetaan sekä kansallista että kansainvälistä edistämistoimintaa, kehitetään uusia toimintatapoja pk-yritysten muotoilutarpeiden ja muotoilutarjonnan kohtaamiseen sekä jalkautetaan uusimpia tutkimustuloksia yrityksiin ja luodaan yhteyksiä strategisille kasvualueille. Lisäksi FDC-toimintamallin tulisi antaa neuvontaa muotoilun hyödyntämisestä, muotoilulla saatavista hyödyistä ja rahoitusmahdollisuuksista, edistää muotoilun käyttöä julkisella sektorilla, sekä valmistella ohjelman yhteinen viestintäsuunnitelma. Viimeinen onkin toteutettu, mutta viestintäsuunnitelmaa ei ole käytännössä toteutettu. Ohjelmalla on ollut johtoryhmä sekä työvaliokunta. Johtoryhmä on kokoontunut 2–4 kertaa vuodessa ja työvaliokunta ajoittain.

Toiminta on ollut niukkaa huolimatta siitä, että Finnish Design Centren toimintaa on suositeltu aktivoitumaan eri toimenpiteillä. Esimerkiksi vuonna 2015 teetettiin pääasiassa työ- ja elinkeinoministeriön rahoittamana selvitys muotoiluorganisaatioiden yhteistyön lisäämisestä vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Eeran toteuttamassa selvityksessä linjattiin toimenpiteitä, joilla kehitettäisiin FDC:n toiminnan vaikuttavuutta muun muassa verkottamisen, tiedottamisen, osaamisen akkreditoinnin ja julkisten hankintojen kautta (Era, 2015). Nämä toimenpiteet jäivät kuitenkin pääasiassa toteuttamatta.

Haastateltujen yhteinen näkemys on, että FDC-toimintamalli ei käytännössä toimi tai ainakaan vastaa eri toimijoiden sille asettamia odotuksia. Hyvänä toimintamallissa on nähty toimijoiden yhteen kokoaminen ja tiedonvaihto.

FDC-toimintaan kiinnitetään seuraavia huomioita:

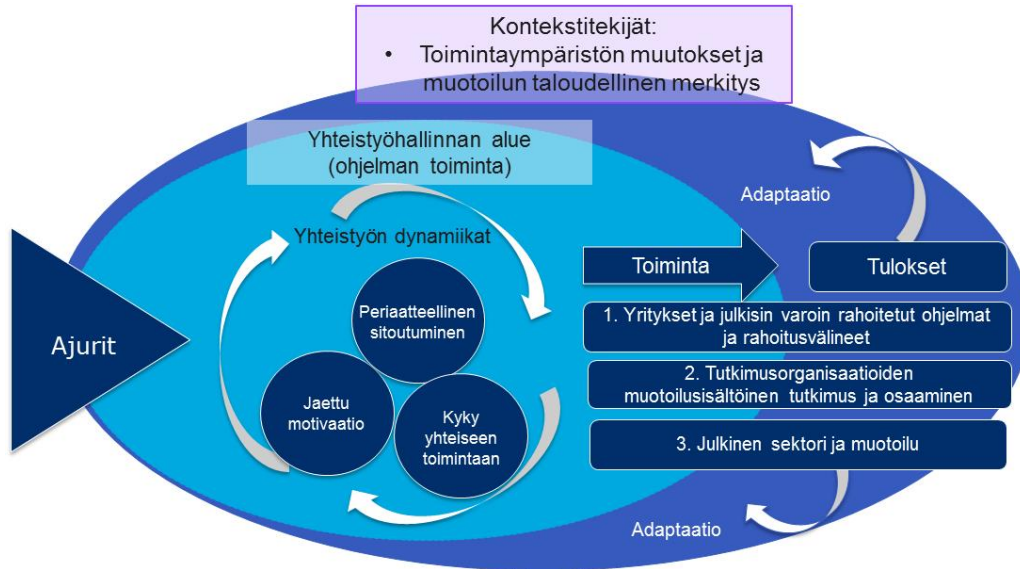
- FDC-johtoryhmä toimii keskustelufoorumina, mutta keskustelun pitäisi tapahtua paljon strategisemmalla tasolla. Lisäksi toimintamalli tarvitsisi operatiivisen työnyrkin tai ryhmän sekä keulakuvan.
- Julkisen sektorin huomioimisen osalta FDC-toiminta on ollut liian Helsinki-keskeistä.
- Johtoryhmä on liian laaja ja ihmiset eivät ole sitoutuneita.
- Hyödyn koetaan olevan liian pieni suhteessa resursseihin.
- Ohjelman toiminnassa on mukana pääasiassa joukko toimijoita, josta hyvin harvalla on omaa rahoitusta toteuttaa toimenpiteitä.
- Työvaliokunta on myös ajoittain liian demokraattinen.

FDC-toimintamallin perustajastusta on syytä tulkita poikkihallinnollisten verkostojen johtamisen viitekehyksestä käsin, joka on kuvattu alempana kuvassa 15. Verkostojen johtamisen kannalta erityisen tärkeää on yhteistyön dynamiikan kehittyminen ekosysteemissä. Vaikka FDC-toimijoilla on suhteellisen yhteinen näkemys siitä, mitkä ovat yhteistyön ajurit ja mitä tarvitaan, yhteistyön dynamiikat eivät toimi niin, että koko muotoilun hyödyntämiseen kytkeytyvä ekosysteemi kehittyisi. Haasteita ovat yhteistyön dynamiikan näkökulmasta erityisesti:

Jaetun motivation puute: Ohjelman valmistelu, visio tai toimeenpano eivät ole motivoineet toimijoita tarpeeksi. Moni kertoo väsähtäneensä ohjelmaan sen toteutuksen aikana. FDC-toimintaan osallistuu julkisia rahoittajia sekä muotoilualan toimijoita, joista monen rahoitus on ollut tiukoilla. Motivaatio yhteisten toimenpiteiden käynnistämiseen muotoilun edistämiseksi on toiminut parhaiten niillä osa-alueilla, joissa toimijoilla on keskinäinen suora ohjaussuhde (kuten työ- ja elinkeinoministeriön ja Tekesin välillä).

Sitoutuminen on ollut heikkoa: Ohjelman laajuudesta, tavoitteiden abstraktiotasosta, FDC-toiminnan jäsentymättömyydestä sekä ohjelman visionomaisesta luonteesta johtuen periaatteellinen sitoutuminen on ollut heikkoa. Tämä on näkynyt osallistumisessa FDC-toimintaan tai itse toimenpiteiden toteutuksessa.

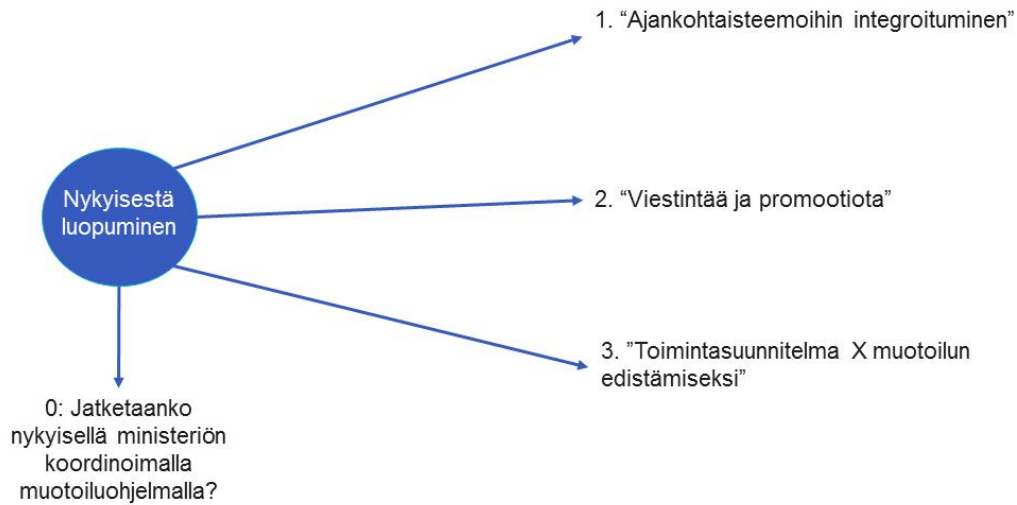
Kykyä yhteiseen toimintaan periaatteessa haastattelujen perusteella olisi, mutta edellä mainituista syistä sitä ei ole syntynyt. Osa FDC-ekosysteemissä mukana olevista toimijoista on mukana toiminnassa vahvasti omista strategisista lähtökohdistaan. Lähtökohdat ovat välillä myös ristiriitaisia, mikä hankaloittaa yhteisen toiminnan muodostamista.



Kuva 15. FDC-toimintamallin toimivuuden tulkinnan viitekehys (Lähde: mukaillen Emerson ja Nabatchi, 2015)

4.4 Finnish Design Centre -johtoryhmän itsearvioinnin tulokset

Osana arviointia järjestettiin FDC-johtoryhmälle Street Cafe -tyyppinen työpaja, jossa tarkasteltiin neljässä kiertävässä ryhmässä erilaisia Muotoile Suomi -ohjelman tavoitteiden toteuttamistapoja tulevaisuudessa. Työpajan alkuperäisenä tarkoituksena oli toimia FDC-johtoryhmän itsearviointina, mutta työpajan luonnetta muutettiin kohti skenaariomaista tulevaisuustyöskentelyä haastatteluissa saadun palautteen perusteella. Itsearviointia toteutettiin siten vain välillisesti työpajassa, kun esimerkiksi keskusteltiin tulevaisuuden organisoitumismalleista. Tarkastelun kohteena oli neljä eri toimintasuuntaa, jotka on kuvattu kuvassa 16. Seuraavassa käsitellään näihin liittyviä keskusteluja.



Kuva 16. Muotoile Suomi -ohjelman neljä mahdollista toimintasuuntaa

0. Nykyisen työ- ja elinkeinoministeriön koordinoiman ohjelman lopettaminen

Ensimmäisessä työpajan skenaariossa käsiteltiin sitä, tulisiko toimintaa jatkaa ministeriön koordinoimalla muotoiluohjelmalla. FDC-johtoryhmän haastatteluissa nähtiin, että tarvitaan jotain strategista toimintaa ja koordinointia muotoilun edistämiseksi. Toiset katsoivat, että tulee olla muotoilustrategia tai strategia muotoilun paremmaksi hyödyntämiseksi eri sektoreilla.

Tämän strategian toteutukseen tarvitaan jonkinlainen toimintamalli. Näkemykset toimintamallista kuitenkin erosivat merkittävästi. Ensimmäisessä näkökulmassa ehdotettiin ministeriöiden poikkisektoraalista yhteistyötä siten, että ohjelmassa olisi mukana työ- ja elinkeinoministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, valtionvarainministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö. Tässäkin toimintamallissa keskeisenä haasteena nähtiin, että eri ministeriöiden sektorirajojen yli ei päästä ja sitoutuminen yhteistyöhön on heikkoa. Toisessa vaihtoehdossa nähtiin, että valtioneuvoston kanslian tulisi koordinaida strategiaa. Tässä näkökulmassa haasteena nähtiin puolestaan se, että työstä tulisi liian teoreettista ja se vieraantuisi liian kauaksi yritysten ja kansalaisten rajapinnoista.

Työpajassa nostettiin esiin, että FDC-verkosto voisi parhaimmillaan toimia alan kattavana asiantuntijapoolina, jos kokoukset olisivat hyvin fasilitoituja ja rakenteellisia. Käytännössä nykyiset resurssit muotoiluohjelman kaltaiseen strategiseen toimintaan eivät ole kuitenkaan olleet riittävät.

Muotoilun hyödyntämisen edistämisen strateginen toiminta edellyttäisi kohdennettuja henkilöstöresursseja, joiden tehtäväksi koordinointityö annettaisiin. Tämä tarkoittaisi työpajassa esitettyjen arvioiden mukaan noin 1–2 henkilötyövuotta. Tämän nähtiin

olevan keskeistä, jos tilannetta verrataan muihin eri sektoreilla toimineisiin tietyn läpileikkaavan alan edistämiseen keskittyneisiin ohjelmiin tai instrumentteihin.

Julkisen sektorin ja julkisten palveluiden sekä ministeriöiden näkökulmasta nykyisen mallin lisäksi tarvittaisiin joko edellä kuvatut resurssit tai selkeä korkeamman tason mandaatti toimenpiteiden toteutukselle. Nykyisellä kokoonpanolla tällaista mandaattia ei ole. Toinen asia, jota muutamat huomauttivat työpajassa, olisi se, että edellä kuvatuissa poikkisektoraalisissa rakenteissa olisi huomioitu jokaisen hallinnonalan ja toimijan korvamerkitty resurssi muotoiluun.

FDC-johtoryhmä on toiminut alan hyvänä keskustelufoorumina ja mahdollistanut alan järjestöjen ja yritysrahoittajien välisen dialogin. FDC-johtoryhmässä olevien toimijoiden verkosto tulisi säilyttää tulevaisuuden toimenpiteitä suunniteltaessa.

1. Ajankohtaisteemoihin integroituminen

FDC-johtoryhmän itsearviointityöpajassa toinen käsitelty skenaario käsitteli Muotoile Suomi -ohjelman toimenpiteiden integroimista muihin ajankohtaisiin teemoihin. Toteutuessaan tämä vaihtoehto tarkoittaisi ohjelman loppumista itsenäisenä ohjelmana ja sen tavoitteiden sisällyttämistä muihin strategiaan teemoihin.

Integroitumismalli herätti osallistujissa paljon kiinnostusta ja se nähtiin potentiaalisena vaihtoehtona jatkolle. Osallistajat korostivat, ettei ohjelmaa voi integroida yksittäisiin hankkeisiin tai tavoitteisiin, vaan laajoihin teemoihin. Mahdollisina teemoina nähtiin muun muassa ympäristön ja käytettävyyden parantaminen. Laajoista teemoista kannatusta saivat myös digitalisaatio, kasvu ja kansainvälisyys sekä linkittyminen luovan talouden kehittämiseen. Ajankohtaiset teemat nähtiin eräänlaisena vipuvartena, jolla on mahdollista saada lisää näkyvyyttä ja vaikuttavuutta muotoilun teemalle. Osallistajat kuvasivat Suomea yhden paradigman maaksi, jossa panostetaan yhteen teemaan kerrallaan – näin olleen on järkevää pyrkiä tämän nosteessa olevan teeman yhteyteen. Laajat teemat nähtiin toisaalta myös haastavina, sillä esimerkiksi linkittyminen digitalisaatioon ei laajuutensa vuoksi vielä tarjoa suuntaviivoja käytännön etenemiselle.

Integraation painopisteet ja etenkin käytännön toteutusmalli vaihtelivat eri sidosryhmillä. Koulutuksen edustajat korostivat aidon poikkitieteellisuuden lisäämistä niin, että muotoilun opiskelijat voisivat täydentää opintojaan muun muassa terveys- tai hallinto-tieteillä. Elinkeinoelämä korosti muotoilun integroimista teemojen sijaan yritysmaailmaan, jolloin keskeisenä toimijana voisi toimia esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliitto. Julkiset rahoittajatahot tarjosivat yhdeksi vaihtoehdoksi Business Finland -tyyppistä yhteistyön mallia eri ministeriöiden välille. Tärkeimpänä kuitenkin nähtiin, että ohjelman tavoitteita on edistämässä operaattori, jolla on sekä resursseja että toimintakykyä. Laajaa kannatusta yli sidosryhmärajojen sai ohjelman tavoitteiden kytkeminen hallitusohjelmaan. Tämä toisi uskottavuutta muotoilun hyödyntämiselle ja mahdollistaisi paremmin horisontaalisen lähestymistavan, ja ehkäisisi näin lokeroitumista.

Hallitusohjelmaan kytkeytyminen toisi mahdollisuuden aitoon muutokseen – rahalliseen, sosiaaliseen ja systeemiseen muutokseen.

Integroituminen muihin teemoihin herätti myös uhkakuvia. Linkittymisen liian kapeisiin teemoihin ja nopeaan kasvuun pelättiin johtavan kapea-alaisuuteen ja nopeiden voittojen tavoitteluun. Horisontaalisuus nähtiin lähtökohtaisesti positiivisena ilmiönä, mutta muotoilun levittäytyminen eri sektoreille herätti huolen muotoilun pirstaloitumisesta ja sen merkityksen vähenentymisestä viimeiseksi silaukseksi, eräänlaiseksi päälle liimaukseksi muille teemoille. Muotoilusta pelättiin tulevan tukifunktio, joka palvelee muuta tekemistä, mutta ei mahdollista muotoilun omaehtoista kehittymistä, mikä olisi paradoksaalista ohjelman tavoitteet huomioiden.

2. Viestintä- ja promootio-ohjelma

Kolmantena skenaariona työpajassa käsiteltiin skenaariota, jossa muotoiluohjelmasta poimittaisiin vain ne toimenpiteet, jotka liittyvät muotoilun strategisen hyödyntämisen edistämiseen tähtäävään tiedotus-, viestintä- ja promootiotoimintaan. Keskusteluissa katsottiin, että keskeisin kysymys olisi tällöin se, mitä, kenelle ja miksi viestitään. Viestinnän eri kohderyhmät yrityskentässä ovat puhtaasti start up -yritykset, pk-yrityskenttä eri toimialoineen sekä suuret yritykset. Jokainen näistä vaatisi kohdennettua viestintää.

Muotoiluviestinnän keskeisenä näkökulmana yrityksille olisi tietoisuuden nostaminen kansainvälisen kilpailukyvyn edistämisestä sekä liiketoiminnan kehittämiseen keskittyvistä muotoilupalveluista.

Tämän tyyppisen muotoiluohjelman viestintä tulisi suunnitella hyödyntäen niin kutsutun Design Ladderin eri tasoja:

0. Tahoille, joilla ei ole vielä ymmärrystä muotoilusta.
1. Operatiivinen – käytännön esimerkkejä.
2. Taktinen - toiminnan kehittämiseen.
3. Strateginen – muotoilun laajamittainen käyttö.

Keskusteluissa todettiin, että varsinkin strategisen tason esimerkkejä kaivattaisiin laajemmin sekä yksityisellä että julkisella puolella. Julkisen sektorin osalta keskeisiä viestinnän kohderyhmiä olisivat valtionhallinto (virasto ja ministeriöt), kunnat sekä tulevat maakuntaorganisaatiot. Viestinnän ja promootion näkökulmia olisivat erityisesti osaamisen kehittäminen ja koulutus, syvällisemmän ymmärryksen ja muotoilun tuomien mahdollisuuksien sisäistäminen, julkisen sektorin case -esimerkkien laajempi viestiminen sekä kulttuurin muutoksen mahdollistaminen.

Viestintä- ja promootio-ohjelmalle tulisi yhdeksi keskeiseksi tehtäväksi kansainvälisen mielikuvan rakentaminen tarkoittaen ”kestävän viestinnän rakentamista”. Haasteena on riittävän ja jatkuvan mielikuvan aikaan saaminen. Julkisen rahoituksen varassa

olevan mielikuvan rakentamisen todettiin olevan vielä epäsäännöllistä (esimerkiksi Muoto 2005, WDCH 2012).

Viestintä tarvitsisi sekä viestinnän koordinaation (ketä puhutellaan, millä tasolla, missä kanavissa sekä päällekkäisyyksien poiston). Viestinnän tueksi tarvittaisiin kuitenkin systemaattisempaa dokumentointia, esimerkiksi:

- Evidenssin kerääminen
- Case-esimerkit muotoilun eri osa-alueilta
- Mittaamisen merkityksellisyys
- Design ROI -laskelmat, vaikka nämä koetaan vielä haastavaksi.

Viestintä- ja promootio-ohjelmasta keskusteltaessa todettiin myös, että se tarvitsisi erillistä resursointia ja viestintäosaamista. Siihen tulisi kytkeytyä viestintätoimistojen kilpailutus. Tällä hetkellä muotoilun viestintäsuunnitelma on käytännössä melkein valmis, mutta sen toteutus on haastavaa. Lisäksi keskusteltiin muotoilun syvällisemmästä integroinnista rahoituspalveluihin ja muotoilun käytön edellyttämisestä innovaatio- ja rahoituksen saamiseen (kuten innovaatioasetelissä tai Tempo-rahoituksessa).

3. Konkreettinen muotoilun edistämiseen tähtäävä toimenpidesuunnitelma

Viimeisenä skenaariona työpajassa käsiteltiin konkreettisia muotoilun edistämiseen tähtääviä toimenpidesuunnitelmia. Nämä olisivat nykyistä ohjelmaa tarkemmin kohdennettuja eri kohderyhmille. Yhtenä vaihtoehtona todettiin, että laadittaisiin yksi ylätasoinen suunnitelma ja siitä tarkemmille kohderyhmille jakautuvia alasuunnitelmia. Toisaalta todettiin, että siiloittaiset toimintasuunnitelmat olisivat takapakkia nykytilanteeseen; toimintasuunnitelman tulisi nimenomaan edistää verkostomaisia yhteisiä toimenpiteitä. Keskittyminen voisi olla sektorisiiloja ennemmin esimerkiksi kehityksen portaissa (aiemmin mainittu design ladder -ajattelutapa).

Jos kohderyhmittäistä jakoa tehtäisiin, tarvittaisiin toimintasuunnitelma ainakin julkiselle sektorille ja yrityksille. Korkeakoulujen toimintasuunnitelmaa ei nähty järkevänä niiden autonomisuuden takia. Toisaalta tarvetta vaikuttaa korkeakoulujen opetuksen modernisointiinkin havaittiin.

Muotoilun hyödyntäminen on keskittynyttä ja julkisen sektorin toimintasuunnitelman tavoitteita ovat ainakin muotoilun hyödyntämisen levittäminen laajasti valtakunnallisella tasolla. Julkinen sektori kaipaa soihdunkantajia sekä johtajille ymmärrystä muotoilun hyödyistä ja hyvistä esimerkeistä. Muotoilu pitäisi saada kaupunkien strategioihin. Yrityspuolella toimenpiteet liittyisivät puolestaan kasvuhaluksiin ja globaaleihin yrityksiin. Konkreettisiin toimintasuunnitelmien priorisointikohteisiin ei kuitenkaan työpajassa päästy.

Osa osallistujista toivoisi, että toimintasuunnitelmia rakennettaisiin nykyisen ohjelman päälle; osasta olisi taas tarve tehdä laajempi tilannekuvan päivittäminen ja pohdinta, mitä uutta uusilla toimintasuunnitelmilla voitaisiin tuoda. Nykyisen ohjelman nähdään myös rajoittavan tiettyjä näkökulmia, kuten kansainvälisen kulman, pois, mikä pitäisi huomioida uudessa tai uusissa suunnitelmissa. Sitä, mitä kansainvälisiä tavoitteita pitäisi ajaa enemmän, ei yksilöity.

Yleisesti kovin moni ei kannattanut toimintasuunnitelma -skenaariota. Erityisesti hallituksen uusien kirjausten jälkeen aineettomasta arvionluonnista toimintasuunnitelmia ei välttämättä tarvita enää edes ”perusteluasiakirjaksi”.

Toimintasuunnitelmalähestymistavassa törmättäisiin helposti kaikkiin samoihin ongelmiin kuin nykyisessäkin ohjelmassa. Nämä ongelmat liittyvät siihen, kuka ottaisi omistajuuden suunnitelmasta, mistä resurssit tulisivat, päästäisiinkö keihäänkärjistä yhteisymmärrykseen ja väsähtäisivätkö ohjelman toteuttajat suunnitelmaan samalla tavalla kuin nyt on käynyt. Lisäksi todettiin, että nyt on tekemisen aika, eikä aika käyttää suurta määrää resursseja jälleen uusien toimintasuunnitelmien pohtimiseen. Moni näki aiemmin käsitellyn integroimisen vaihtoehdon tuottavan parempia tuloksia.

Toimintasuunnitelmat vaatisivat toteutuessaan niiden edellyttämistä työrukkasilta (esimerkiksi Business Finland). Toimintasuunnitelmat kannattaisi laatia toimeenpanevalla tasolla, jotta niissä olisi realiteetit ja parhaat vaikuttamismahdollisuudet mukana. Nykyisessä ohjelmassa tämä edellyttäminen on jäänyt toimijoista kesken. Siten uudessa maailmassa tarvittaisiin vielä vahvemmin esimerkiksi seurantamittareita toteuttajille ja vapaus toteuttajille itse määrittää, miten he aikovat näihin seurantamittareihin päästä.

Yksi vaihtoehto olisi palkata toimintasuunnitelmia varten erikseen 1–2 henkilöä (esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriöstä, opetus- ja kulttuuriministeriöstä tai Elinkeinoelämän keskusliitolta), jotka tekisivät koordinoimista täysiaikaisena työnään. Lisäksi toivottiin enemmän suomalaisten toimijoiden osallistumista ja näkyvyyttä muotoilu-hankkeissa sekä muotoiluun liittyvää vaikuttamista EU-tasolla.

4.5 Näkemykset ohjelman tavoitteiden priorisoinniksi

Luvun nostot:

- On olemassa yhteinen näkemys siitä, että nykyinen muotoiluohjelman toteutusmalli ei ole toimiva, mutta konkreettisia kehittämis- tai fokusalueita osataan mainita harvoin.
- Mainitut priorisoitavat tavoitteet ovat myös usein hyvin ylätasoisia kuten ”muotoiluymmärryksen lisääminen” tai ”Suomen viennin kasvattaminen”.

- Usea haastateltu totesi arvioinnin aikana, että jo nykyisessä Muotoile Suomi -ohjelmassa on hienoja ja oikeita toimenpiteitä. Niiden määrän koettiin kuitenkin olevan liian suuri tai tavoitteista jäävän puuttumaan konkretia.
- Suurimpana ongelmana ei siten välttämättä nähty sitä, etteikö tiedossa olisi, mitä pitäisi tehdä, vaan se, miten toimenpiteet saadaan etene-mään.

Arvioinnin aikana kysyttiin sekä haastattelujen että kyselyjen yhteydessä kokemuksia siitä, millaisia toimenpiteitä Muotoile Suomi -ohjelman tai laajemmin ymmärrettynä kansallisen muotoiluohjelman tulisi tulevaisuudessa priorisoida. Yleisesti näkemys oli hyvin jaettu siitä, että nykyinen muotoiluohjelman toteutusmalli ei ole toimiva, mutta konkreettisia kehittämisalueita tai fokusalueita osattiin mainita harvoin. Mainitut prio-risoitavat tavoitteet olivat myös usein hyvin ylätasoisia kuten ”muotoiluymmärryksen lisääminen” tai ”Suomen viennin kasvattaminen”.

Niissä tapauksissa, joissa priorisoitavia tavoitteita osattiin mainita, olivat ne usein kytköksissä vastaajan taustaorganisaatioon. Poikkeuksiakin oli, sillä esimerkiksi yri-tysedustajista moni totesi kokevansa kansallisen muotoiluohjelman tärkeimmäksi kohderyhmäksi julkisen sektorin. Yksityisellä sektorilla muotoiluymmärryksen koettiin näissä tapauksissa jo lähteneen kehittymään, ja ylipäättään markkinoiden ajatellaan ennen pitkää pakottavan loputkin yritykset muotoilun hyödyntämiseen.

Ylipäättään kohderyhmistä mainittiin kuitenkin arvioinnin aikana niin julkinen kuin yksi-tyinen sektori että korkeakoulut. Korkeakoulujen osalta haasteena nähtiin usein niiden autonomisuus ja se, ettei niihin käytännössä pystytä vaikuttamaan. Toisaalta moni näki tästä huolimatta tarvetta pyrkiä vaikuttamaan korkeakoulujen muotoilukoulutuk-sen modernisointiin. Yritysten osalta oli lisäksi hajontaa siinä, pitäisikö fokuksen liittyä esimerkiksi pienempiin yrityksiin tai esimerkiksi perinteiseen teollisuuteen ja siten myös suurempiin yrityksiin. Käytännössä pk-yritysten merkitys korostui kuitenkin jos-sain määrin enemmän.

Taulukkoon 3 on koottu arvioinnin aikana esiintyneitä näkemyksiä siitä, mihin teemoi-hin ylipäättään kansallisen muotoilun edistämisen tulisi keskittyä. Mainintojen määrää arvioitaessa ei ole mahdollista valita eniten kannatettuja, vaan kaikki teemat saivat useampia henkilöitä kannalleen.

Taulukko 3. Arvioinnin aikana haastatteluissa esiintyneitä näkemyksiä kansallisen muotoiluohjelman fokusalueiksi

Teema	Sisältö	Tahoja, jotka erityisesti nostivat teeman esiin
Muotoiluymmärryksen levittäminen	Muotoilun merkityksestä viestiminen ja ylipäättään halutun viestin ja muotoilun ”termin” hiominen. Sisältää myös julkisen ja yksityisen sektorin muotoilun hyödyntämiskemusten ja esimerkkien antamista muotoilun hyödyistä.	Monia eri tahoja, mutta vahvasti esim. yrityksiä mukana
Muotoilukoulutuksen kehittäminen	Muotoilukoulutuksen strategian kehittäminen sekä sen varmistaminen, että koulutus vastaa yritysten tarpeisiin.	Korkeakoulut ja yritykset
Luova johtajuus	Muotoiluymmärryksen kasvattaminen ylimmässä johdossa. Koskettaa erityisesti suomalaisia yrityksiä ja niiden johtoryhmiä, mutta myös esimerkiksi pienempien suomalaisten kuntien johtoa.	Yritykset
Yhteistyön lisääminen	Toimenpiteet ja tavoitteet, jotka lisäävät eri tahojen yhteistyötä. Yhteiskehittämistä ja toimien kansallista koordinaatiota siten, että vältetään päällekkäisyyksiltä. Sekä kansallista että kansainvälistä yhteistyötä, painottuen kuitenkin kansalliseen näkökulmaan.	Korkeakoulut
Vientiin ja maakuvaan vaikuttaminen	Suomalaisen muotoilun ja yhteiskunnan maakuvaan kehittäminen siten, että pystytään myös kasvattamaan Suomen vientimahdollisuuksia.	Eritasoisia julkisen sektorin edustajia
Yritysten kilpailukyky	Kilpailukykyyn ja työllisyyteen vaikuttavat toimenpiteet. Osin päällekkäistä myös vientimahdollisuuksien kasvattamistavoitteiden kanssa.	Julkiset yrityspalvelut
Muotoilun hyödyntämisen lisääminen julkisella sektorilla	Julkisen sektorin muotoilun hyödyntämistä lisäävät toimenpiteet. Julkisten palvelujen, palvelupolkujen ja -prosessien kehittäminen.	Palvelumuotoilua tarjoavat yritykset.

Usea haastateltu totesi arvioinnin aikana, että jo nykyisessä Muotoile Suomi -ohjelmassa on hienoja ja oikeita toimenpiteitä. Niiden määrän koettiin kuitenkin olevan liian suuri, tavoitteista jää puuttumaan konkretia tai ne eivät tuo mitään uutta muotoilun kehittämiseen. Suurimpana ongelmana ei siten välttämättä nähty sitä, etteikö tiedossa olisi, mitä pitäisi tehdä, vaan se, miten toimenpiteet saadaan etenemään. Muutamassa haastattelussa todettiin, että on yhdentekevää, mitä muotoilun hyödyntämistä jollain tavalla edistävää toimintaa tehdään, kunhan jotain saadaan aikaan.

Arvioinnin loppuvaiheessa nousi esiin hallituksen juuri täsmennetyt puoliväliriihen tavoitteet, joissa todetaan Suomen pyrkivän maailman parhaaksi innovaatio- ja kekeilu-ympäristöksi vuoteen 2025 mennessä. Tämän puoliväliriihen tavoitteen kytkeminen priorisoitaviin tavoitteisiin mainittiin keskeisenä.

4.6 Muotoilututkimuksen ja -koulutuksen sisältöjen kehittäminen

Luvun nostot:

- Yritysten haastatteluissa muotoilukoulutuksen toivotaan kehittyvän vielä nykyistä laaja-alaisemmaksi ja poikkitieteellisemmäksi.
- Muotoiluopetukseen toivotaan lisää vuoropuhelua muun muassa tekniikan ja humanististen tieteiden kanssa. Lisäksi toivotaan digitaalisuuden vahvempaa huomioimista.
- Rekrytoinnin haasteiden vuoksi monet haastateltavat yritykset kertoivat (täydennys)kouluttavansa muotoilijoita itse.
- Muotoilu koettiin terminä haastavana, sillä etenkin Suomessa sana ohjaa ajatukset helposti perinteiseen tuotemuotoiluun.

Yritysten haastatteluissa muotoilukoulutuksen toivottiin kehittyvän vielä nykyistä laaja-alaisemmaksi ja poikkitieteellisemmäksi. Muotoiluopetukseen toivotaan lisää vuoropuhelua muun muassa tekniikan ja humanististen tieteiden kanssa. Lisäksi toivotaan digitaalisuuden vahvempaa huomioimista, sillä muotoilijoiden yhdeksi rooliksi nähdään digitaalisen maailman näkyväksi ja käytettäväksi tekeminen. Digitalisoituvassa maailmassa teknologia ei ole enää ratkaisu, vaan väline ja mahdollistaja, mikä tulisi huomioida muotoilijoiden koulutuksessa. Yksittäisten taitojen lisäksi koulutuksenjärjestäjien keskeisenä tehtävänä nähdään kuitenkin ajattelu- ja lähestymistavan opettaminen. Opiskelijoita tulisi opinnoissa altistaa asioiden vaikutusten ymmärtämiselle ja merkitysten ymmärtämiselle.

Oikeansuuntaisia askeleita on jo otettu ja esimerkiksi Aalto-yliopiston IDBM-ohjelma sai paljon positiivista palautetta. Yritykset tekevät tiivistä yhteistyötä sekä ammattikorkeakoulujen että yliopistojen kanssa muun muassa kurssien ja opinnäytetöiden tiimoilta, mutta moni olisi valmis tiivistämään yhteistyötä entisestään. Yritysten näkökulmasta valmistuvat opiskelijat ovat valmiita työelämään, joskin käytännön kokemusta voisi olla enemmän, tähän tiiviimpi yhteistyö voisi vastata. Haastatteluissa korostetaan kuitenkin nykyisen opetuksen kilpailukykyä ja laatua myös kansainvälisellä tasolla. Yritysten näkökulmasta mielenkiintoisimpien ohjelmien opiskelijamäärät ovat silti pieniä ja vastavalmistuneista käydään kovaa kilpailua. Haastateltavat toivoivatkin opiskelijamäärien nostoa etenkin yliopistoissa.

Rekrytoinnin haasteiden vuoksi monet haastateltavat yritykset kertoivat (täydennys)kouluttavansa muotoilijoita itse. Tämä nähdään mahdollisena keinona laajentaa osaamista ja ajattelutapoja, mutta koulutuksenjärjestäjiltä toivotaan mahdollisuutta myös täydennyskoulutukseen. Täydentävää koulutusta voisi suunnata sekä osaamistaan päivittäville muotoilijoille tai eri koulutustaustan henkilöille, jotka ovat työssään tekemissä muotoilun keinojen kanssa. Yrityspuolella onkin arkipäivää, että muotoilun ja sen menetelmien kanssa ovat tekemisissä hyvin eri taustaisia työntekijöitä teologeista ja koodareista psykologeihin.

Muotoilu koettiin terminä haastavana, sillä etenkin Suomessa sana ohjaa ajatukset helposti perinteiseen tuotemuotoiluun. Nykyisen kaltaisessa laaja-alaisessa muotoilussa on kuitenkin pitkälti kyse arvonaluonnista, joka ei linkity tiettyyn ammattiin tai koulutukseen. Muotoilukoulutuksen järjestäjien parempi viestintä muotoilun mahdollisuuksista sekä toisaalta termistön uusiminen saattaisivat madaltaa yritysten kynnystä tarttua muotoilun mahdollisuuksiin liiketoiminnan uudistajana. Muotoilun laaja-alaisen hyödyntämisen kannalta niin yrityksissä kuin julkisella sektorillakin olisi tärkeää uudistaa muotoilun mielikuvaa ja yhdistää termi laajempaan ilmiöön, muotoiluajatteluun, mahdollistaen liiketoiminnan uudelleen ajattelun.

Lähteet

Ahire, S.L. & Dreyfus, P., 2000. The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18, 549-575.

Alavuotunki, Kaisa; Halme, Kimmo & Salminen, Vesa, 2015: Muotoilun hyödyntäminen ja vaikutukset yritysten kilpailukykyyn. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 58/2015. Saatavilla:
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74995/TEMjul_58_2015_web_18112015.pdf?sequence=1

Annala, Mikko; Kaskinen, Tuuli; Lee, Seung-ho; Leppänen, Juha; Mattila, Kalle; Neuvonen, Aleksi; Nuutinen, Johannes; Saarikoski, Eevi & Tarvainen, Antti, 2015. Design for Government - kokeiluilla ihmislähtöistä ohjausta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta, Julkaisu 7/2015.

Candi, M., 2010. Benefits of Aesthetic Design as an Element of New Service Development. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 1047-1064.

Candi, M. & Gemser, G., 2010. An Agenda for Research on the Relationships between Industrial Design and Performance. *International Journal of Design*, 4(3), 67-77.

Candi, M., Gemser, G. & Van den Ende, J., 2010. Onderzoeksrapport. Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers (BNO): Effectiviteit van Design, Amsterdam.

Candi, M. & Saemundsson, R.J., 2011. Exploring the Relationship Between Aesthetic Design as an Element of New Service Development and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 536-557.

Chitturi, R., Raghunathan, R. and Mahajan, V., 2008. Delight by design: The role of hedonic versus utilitarian benefits. *Journal of Marketing*, 72, 48-63.

Chiva, R. & Alegre, J., 2009. Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management. *The Journal of Product Innovation Management*, 26, 424-440.

Creusen, M. E. H. & Schoormans, J. P. L., 2005. The different roles of product appearance in consumer choice. *Journal of Product Innovation Management*, 22(1), 63-81.

Danish National Agency for Enterprise and Housing, 2003. The economic effects of design, Copenhagen.

Designer Fund, 2017. How to Communicate the ROI of Design. Saatavilla: <https://designerfund.com/bridge/how-to-communicate-the-roi-of-design/>. [Käyty 30.8.2017].

Eera, 2015: Selvitys suomalaisen muotoilun organisaatioiden yhteistoimintamallista vaikuttavuuden lisäämiseksi. TEM/185/05.01.01/2015.

Euroopan komissio, 2015. Innobarometer 2015 – EU Business Innovation Trends.

Hietamäki, T., Hytönen, J. & Lammi, M., 2005. Final Report MUSA research project: Modeling the strategic impacts of design in business, Helsinki.

Jäppinen, Tuula & Sallinen, Sini, 2012. Kuntalainen palvelujen kehittäjänä. Kuntaliitto, Helsinki.

Karjalainen, T-M. & Snelders, D., 2010. Designing Visual Recognition for the Brand. Journal of Product Innovation Management, 27(1), 6-22.

Kootstra, G.L., 2009. Design Management Europe (DME) report: The incorporation of design management in today's business practices, Rotterdam.

Kriss, 2014. The Value of Customer Experience, Quantified. Harvard Business Review. Saatavilla: <https://hbr.org/2014/08/the-value-of-customer-experience-quantified>. [Käyty 28.4.2017].

Kuntaliitto, 2014. Kuntalaiset keskiöön. Työkalupakki kuntalaisten osallistumiseksi palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon. Kuntaliitto, Helsinki.

Kutvonen, Mikko, 2015. Oppimisen kehittämisessä tarvitaan uuden sukupolven muotoilua. Sitra, Blogit.

Larsen, P., Tonge, R. & Lewis, A., 2007. Strategic planning and design in the service sector. Management Decision, 45(2), 180-195.

Lindström, Maarit; Nyberg, Martti & Ylä-Anttila, Pekka, 2006. Ei vain muodon vuoksi – Muotoilu on kilpailuetu. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA.

Lith, Pekka, 2016. Muotoilualan suhdannekatsaus 2016. Teollisuustaitteen Liitto Ornamo.

Livesey, F. & Moultrie, J., 2008. DC Report: Company spending on design: Exploratory survey of UK firms, London.

Lockwood, T., 2007. Design Value: A Framework for Measurement. Design Management Journal. Fall 2007, 90-97.

Marion, T.J. & Meyer, M.H., 2011. Applying Industrial Design and Cost Engineering to New Product Development in Early-Stage Firms. Journal of Product Innovation Management, 28(5), 773-786.

McKinsey&Company, 2017. Design-to-value. Saatavilla:
<http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/how-we-help-clients/product-development/design-to-value>. [Käyty 30.8.2017].

O'Neill, Michael, 2013. Design Features and Effective Work. ROI Models that Predict Retention and Revenue. Knoll Workplace Research.

Oosi, Olli; Gheerawo, Rama; Keinänen, Janika; Parsama, Leevi; Pitkänen, Antti & Wennberg, Mikko, 2016. Forerunning innovation support in the field of non-technological innovation. Evaluation of Non-technological Programmes. Tekes Report 2/2016.

Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen: Ammattikorkeakoulutus. Saatavilla:
<https://vipunen.fi/fi-fi/ammattikorkeakoulutus>.

Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen: Yliopistokoulutus. Saatavilla:
<https://vipunen.fi/fi-fi/yliopistokoulutus>.

Page, C. & Herr, PM., 2002. An investigation of the processes by which product design and brand strength interact to determine initial affect and quality judgments. Journal of Consumer Psychology, 12(2), 133-14.

Pitkänen, Antti, 2017. Defining X - The Changing Role of Design Antti Pitkänen - Dtalks - Deutsche Telekom - 3 / 2017.

Sotarauta, Markku, Saarivirta, Toni & Kolehmainen, Jari, 2012: Kuntakenttä itsensä vankina. Raportti kuntien innovaatiojärjestelmästä. Saatavilla:
<http://www.uta.fi/jkk/sente/julkaisut/sentejulkaisut/Kuntakentta.itsensa.vankina.pdf>

Teollisuustaitteen Liitto Ornamo, 2014. Muotoilukoulutus murroksessa. Saatavilla:
www.ornamo.fi/muotoilukoulutus. [Käyty 13.3.2017].

Teollisuustaitteen Liitto Ornamo, 2016a. Muotoiluala lukuina. Saatavilla:
https://www.ornamo.fi/app/uploads/2016/10/media_muotoiluala_lukuina_2016.-1.pdf. [Käyty 24.4.2017].

Teollisuustaitteen Liitto Ornamo, 2016b. Vaikuttavaa vuoropuhelua! Opas tulokselliseen muotoiluhankintaan. Saatavilla: https://www.ornamo.fi/app/uploads/2016/06/Ornamo_Vaikuttavaa_vuoropuhelua_web.pdf. [Käyty 25.4. 2017].

Tilastokeskus: Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto.

Tilastokeskus, 2016. Innovaatiotoiminnan yleisyys yrityksissä. http://www.tilastokeskus.fi/til/inn/2014/inn_2014_2016-06-02_kat_002_fi.html [Käyty 25.4. 2017].

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM), 2015. Aineeton arvo - Talouden uusi menestystekijä. TEM oppaat ja muut julkaisut 22/2015.

Valtioneuvoston kanslia, 2016. Mitä on kokeilukulttuuri? - Muutoksen ainekset. Valtioneuvoston kanslia, Kokeileva Suomi -tiimi. Saatavilla: <http://kokeilevasuomi.fi/mita-on-kokeilukulttuuri->. [Käyty 25.4.2017].

Vepsäläinen, Aino, 2015. Tapaus: Muotoilija 2025. Hypoteesi muotoilijan ammatillisesta tulevaisuudesta. Lahden ammattikorkeakoulu, Opinnäytetyö ylempi AMK.

Liite 1. Finnish Design Centre -johtoryhmässä edustetut organisaatiot vuonna 2017

Aalto-yliopisto, taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu
Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ry Arene
Design Forum Finland
Elinkeinoelämän keskusliitto EK
Finpro Oy
Fiskars Oyj
Hellon
Helsingin kaupunki, elinkeino-osasto
Hämeen ELY-keskus
Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy
Lapin yliopisto
Opetus- ja kulttuuriministeriö, kulttuuri- ja taidepolitiikan osasto
Suomen Akatemia
Suomen Kuntaliitto
Suomen muotoilusäätiö
Suomalaisen Työn Liitto
Taideteollisuusmuseon Säätiö
Innovaatorahoituskeskus Tekes
Teollisuustaiteen Liitto Ornamo ry
Työ- ja elinkeinoministeriö
Ulkoasiainministeriö
Visuaalisen viestinnän suunnittelijoiden järjestö Grafia ry

Muotoile Suomi -ohjelman väliarviointi

ISSN 1797-3562 (verkkojulkaisu)

ISBN 978-952-327-235-4

julkaisut.valtioneuvosto.fi



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet